

**T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMU KURUMLARINDA İLETİŞİM BECERİLERİ  
VE ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA İLİŞKİN BİR  
ARAŞTIRMA: İSKİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Selçuk YILDIZ**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Can KUTLU**

**EKİM - 2017**

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU KURUMLARINDA İLETİŞİM BECERİLERİ  
VE ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA İLİŞKİN BİR  
ARAŞTIRMA: İSKİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Selçuk YILDIZ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 04/10/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

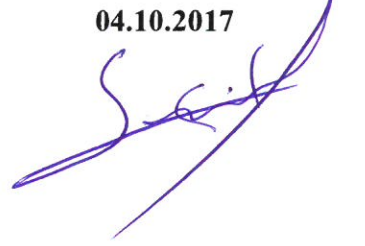
JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doc. Dr. Aslı Albayrak	BAŞARILI	
Yrd. Doc. Dr. Ali ÖZCAN	BAŞARILI	
Yrd. Doc. Dr. Ahmet Cankutlu	BAŞARILI	

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Selçuk YILDIZ**

**04.10.2017**



## **ÖNSÖZ**

Bu tezin hazırlanmasının her aşamasında; akademik desteğini esirgemeyen danışman hocam, Yrd. Doç. Dr. Ahmet Can KUTLU'ya teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Ayrıca her zaman yanımda olan ve desteğini üzerimden eksik etmeyen sevgili aileme ayrıca teşekkür ederim.

**Selçuk YILDIZ**

**04.10.2017**

# İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>i</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>GRAFİK LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM: YÖNETİM, YÖNETİCİ VE İLETİŞİM</b> .....	<b>3</b>
1.1 Yönetim ve Yönetici Kavramı .....	3
1.1.1 Yönetim Kavramı.....	3
1.1.2 Yönetici Kavramı .....	4
1.2 İletişim .....	5
1.2.1 İletişim Kavramı .....	5
1.3 İletişimin Amaçları.....	8
1.4 İletişim Süreci ve Temel Öğeleri .....	10
1.4.1 İletişim Süreci .....	10
1.4.2 İletişimin Temel Öğeleri .....	11
1.4.2.1 Kaynak.....	11
1.4.2.2 Alıcı .....	12
1.4.2.3 İleti.....	14
1.4.2.4 Kanal.....	15

1.4.2.5 Geri Bildirim .....	15
1.4.3 İletişimin Özellikleri .....	16
1.5 İletişimin İşlevleri .....	17
1.6 Yönetim Süreci Kapsamında Yöneticilerde Olması Gereken İletişim Yetenekleri ..	18
1.6.1 Yönetim Yeteneği .....	19
1.6.2 Empati Kurma Yeteneği .....	20
1.6.3 Bilgi Aktarma Yeteneği .....	21
1.6.4 Hitap Etme Yeteneği .....	21
1.6.5 Dinleme Yeteneği .....	22
1.6.6 İletişimi Arttırıcı Uygulamaları Kullanabilme Yeteneği .....	22
<b>İKİNCİ BÖLÜM: MOTİVASYON.....</b>	<b>23</b>
2.1 Motivasyonda Temel Kavramlar .....	23
2.1.1 Motivasyon Süreci .....	24
2.1.2 Motivasyonun Amacı .....	25
2.2 Motivasyon Etkenleri .....	25
2.2.1 Ekonomik Etkenler .....	26
2.2.1.1 Ücret Artışı .....	26
2.2.1.2 Primli Ücret .....	27
2.2.1.3 Kara Katılma.....	28
2.2.1.4 Ödül .....	29
2.2.1.5 Sosyal Yardımlar .....	29
2.2.2 Psikolojik Etkenler.....	30
2.2.2.1 Çalışmada Bağımsızlık.....	31
2.2.2.2 Sosyal Katılma.....	31

2.2.2.3 Değer ve Statü .....	32
2.2.2.4 Çevreye Uyum .....	32
2.2.2.5 Öneri Sistemi .....	32
2.2.2.6 Güvence .....	33
2.2.3 Örgütsel ve Yönetmel Etkenler .....	33
2.2.3.1 İşin Özellikleri .....	33
2.2.3.2 Amaç Birliği .....	34
2.2.3.3 Yetki ve Sorumluluk Dengesi .....	34
2.2.3.4 Eğitim ve Yükselme .....	35
2.3 Motivasyonun Önemi .....	35
2.3.1 Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi .....	36
2.3.2 Yönetim Açısından Motivasyonun Önemi .....	37
2.3.3 Kurum Açısından Motivasyonun Önemi .....	38
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KAMU KURUMLARINDA İLETİŞİM BECERİLERİ VE</b>	
<b>ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA: İSKİ</b>	
<b>ÖRNEĞİ.....</b>	<b>39</b>
3.1 Araştırmanın Metodolojisi .....	39
3.1.1 Araştırmanın Amacı .....	39
3.1.2 Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Analizi .....	39
3.1.3 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme .....	41
3.1.4 Araştırmanın Hipotezleri .....	42
3.2 Demografik Veriler .....	43
3.3 Bulgular .....	45
3.3.1 Yönetim, İletişim ve Motivasyon ile İlgili Bulguları .....	45

3.3.1.1 Ankete Katılanların Yaş Değişkeni ile İletişim ve Motivasyon Duygusu Arasındaki İlişki .....	45
3.3.1.2 Ankete Katılanların Eğitim Durumu Değişkeni ile İletişim ve Motivasyon Duygusu Arasındaki İlişki .....	47
3.3.1.3 Ankete Katılanların Gelir Durumu Değişkeni ile İletişim ve Motivasyon Duygusu Arasındaki İlişki .....	48
3.3.1.4 Ankete Katılanların Görevde Çalışma Süresine Değişkeni ile İletişim ve Motivasyon Duygusu Arasındaki İlişki .....	49
3.3.1.5 Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni ile İletişim ve Motivasyon Duygusu Arasındaki İlişki .....	51
3.3.2 Analizlerin Değerlendirilmesi .....	52
<b>SONUÇ</b> .....	<b>56</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>58</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>62</b>
<b>EK - 1 ANKET FORMU</b> .....	<b>62</b>



## KISALTMALAR

- akt** : Aktaran  
**İBB** : İstanbul Büyükşehir Belediyesi  
**İSKİ** : İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi  
**N** : Frekans Değeri  
**p** : Anlamlılık Değeri  
**s** : Sayfa  
**S** : Standart Sapma  
**t** : T Değeri  
**TC** : Türkiye Cumhuriyeti  
**TDK** : Türk Dil Kurumu  
**TL** : Türk Lirası  
**Vb** : Ve benzeri  
**X** : Yüzde

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 3.1:</b> Cronbach's alpha Güvenilirlik Değerleri.....	40
<b>Tablo 3.2:</b> Normallik Testi Sonuçları.....	41
<b>Tablo 3.3:</b> Ankete Katılanların Yaşa Göre Dağılım.....	43
<b>Tablo 3.4:</b> Ankete Katılanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	43
<b>Tablo 3.5:</b> Ankete Katılanların Gelir Durumlarına Göre Dağılım.....	44
<b>Tablo 3.6:</b> Ankete Katılanların Görevde Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	44
<b>Tablo 3.7:</b> Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	44
<b>Tablo 3.8:</b> Yaş Değişkenine Göre t Testi Değerleri.....	45
<b>Tablo 3.9:</b> Eğitim Durumu Değişkenine Göre t - testi Değerleri.....	47
<b>Tablo 3.10:</b> Gelir Durumu Değişkenine Göre t - Testi Değerleri.....	48
<b>Tablo 3.11:</b> Görevde Çalışma Süresi Değişkenine Göre t - Testi Değerleri.....	50
<b>Tablo 3.12:</b> Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre t - Testi Değerleri.....	51
<b>Tablo 3.13:</b> Analizlerin Değerlendirilmesi.....	52
<b>Tablo 3.14:</b> Hipotez Değerlendirmesi.....	53

## GRAFİK LİSTESİ

<b>Grafik 3.1:</b> Yaş Değişkenine Göre t Testi Değerleri .....	46
<b>Grafik 3.2:</b> Eğitim Durumu Değişkenine Göre t - testi Değerleri .....	47
<b>Grafik 3.3:</b> Gelir Durumu Değişkenine Göre t - testi Değerleri .....	49
<b>Grafik 3.4:</b> Görevde Çalışma Süresi Değişkenine Göre t - Testi Değerleri .....	50
<b>Grafik 3.5:</b> Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre t - Testi Değerleri .....	52

## Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

**Tezin Başlığı:** Kamu Kurumlarında İletişim Becerileri ve Çalışan Motivasyonuna İlişkin Bir Araştırma: İSKİ Örneği

**Tezin Yazarı:** Selçuk YILDIZ **Danışman:** Yrd. Doç. Dr. Ahmet Can KUTLU

**Kabul Tarihi:** 4 Ekim 2017 **Sayfa Sayısı:** ix (ön kısım) + 61 (tez) + 3 (ek)

**Anabilim dalı:** İşletme **Bilim dalı:** İşletme Yönetimi

Yoğun bir rekabet ortamının olduğu günümüzde, yöneticiler ve işletmeler, iletişim kavramına önem vermek durumunda kalmaktadır. Çünkü, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi ve yönetim işlevinin doğru ve istenen şekilde uygulanması, düzenli işleyen etkili bir iletişim sistemi ile mümkündür. Özellikle idareciler, kurumlarının ve bireysel amaçlarına kolay olarak ulaşabilmeleri, rekabet ortamında devamlılık ve verimliliklerini artırmak amacıyla iletişim ve motivasyona daha çok önem vermek durumundadırlar. Bu çalışmada kamu kurumlarında iletişim becerilerinin çalışan motivasyonuna olan etkilerini, yöneticilerin iletişim düzeyinin nasıl algılandığı ve çalışanların işyerindeki motivasyon seviyesinin ölçülmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın evrenini anketin yapıldığı Ocak - Haziran 2017 tarihleri arasında İSKİ Kadıköy Şube Müdürlüğü'nde çalışan 136 çalışan oluşturmaktadır. Bu çalışmada İSKİ Kadıköy Şube Müdürlüğü'nde çalışan 130 kişiye anket dağıtılmış, 112 kişi ankete katılmıştır. Elde edilen 112 anket içinden 8 anketin yanlış doldurulmasından dolayı geçersiz sayılmış, 104 anket değerlendirilmiştir. Yapılan t - testi sonucu yönetim - iletişim ile motivasyon durumlarının yaş, eğitim durumu, gelir durumu, görevde çalışma süresi, kurumda çalışma süresi değişkenleri ile olan ilişkileri incelenmiş, genel olarak yönetim - iletişim arasında olan ilişki ile bu değişkenler arasında orta seviyede bir ilişkiye ulaşılırken, motivasyon ile bu değişkenler arasında yüksek seviyede bir ilişkiye rastlanılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, İletişim, Motivasyon

**Nişantaşı University, Institute of Social Sciences Abstract of Master's Thesis**

**Title of the Thesis:** A Research Related on Communication Skills and Employee Motivation in Public Institutions: A Case Study of İSKİ

**Author:** Selçuk YILDIZ **Supervisor:** Assist. Prof. Dr. Ahmet Can KUTLU

**Date:** 4th of October 2017 **Nu. Of pages:** ix (pre tex) + 61 (main body) + 3 (appendix)

**Department:** Business Administration **Subfield:** Business Administration

In today's highly competitive environment, managers and businesses have to pay attention to the concept of communication. Because it is possible to achieve the objectives of the operator and to implement the management function correctly and in the desired manner, with a healthy communication system that operates regularly. In particular, managers should pay more attention to communication and motivation in order to increase their continuity and productivity in the competitive environment so that they can easily reach their businesses and their individual goals. In this study, it is aimed to measure the effects of communication skills in public institutions on employee motivation, how the level of communication of managers is perceived and the level of motivation of employees in the workplace.

The universe of the research consists of 136 employees working in İSKİ Kadıköy Branch Office between January and June 2017 when the questionnaire was made. In this study, 130 questionnaires were distributed to the workers in ISKI Kadıköy Branch Directorate and 112 people participated in the survey. 8 questionnaires were invalid due to incorrect filling and 104 questionnaires were evaluated. The relationship between communication and motivational situations with variables such as age, educational status, income status, working time in the duty, working time in the institution variables were examined. According to the results of the t - test, it is reached in general that there is a high level of relationship between motivation and these variables, while there is a mid level relationship between the relationship between management and communication and these variables.

**Keywords:** Management, Communication, Motivation

# GİRİŞ

## **Çalışmanın Konusu**

Yoğun bir rekabetin var olduğu, iş mükemmeliyeti, kalite, verimlilik gibi konseptlerin sıklıkla karşılaştığı, hızlı bir değişim gösteren ve kompleks duruma gelen günümüz iş dünyasında, kendisine özgü bir işletmecilik işlevi olarak değerlendirilen yönetim kavramı, iletişime her zamankinden çok daha fazla önem vermek durumunda kalmaktadır. Bilhassa yöneticiler, kurum ve kendilerinin, bireysel amaçlarına ulaşabilmeleri, iş dünyasında rekabet güçleri ve verimlilikleri artırmak için iletişime daha çok önem vermek durumunda kalmaktadır. Çünkü, kurumsal hedeflere ulaşabilmek ve yönetim fonksiyonunun doğru ve istenen şekilde uygulanması, düzenli olarak işleyen bir iletişim sistemi ile olasıdır. Özellikle idareciler, kurumlarının ve bireysel amaçlarına kolay olarak ulaşabilmeleri, rekabet ortamında devamlılık ve verimliliklerini artırmak amacıyla iletişim ve motivasyona daha çok önem vermek durumundadırlar.

## **Çalışmanın Amacı**

Araştırmanın temel amacı, İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi'nde (İSKİ) çalışan çalışanların, yöneticilerin iletişim tarzı ve çalışan motivasyon seviyesi arasındaki bağın, çeşitli değişkenler ile aralarındaki ilişkinin anlamlılık seviyesini belirlemektir. Bu amaçla yapılan bu çalışmada vatandaşların hizmet aldığı kamu hizmeti sunan İSKİ'de yöneticilerin çalışanlarla iletişimleri ile motivasyon duygusu arasında ne türlü bir ilişkinin varlığının araştırılması, demografik değişkenlerin yönetim - iletişim ilişkisi ve motivasyon arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması ve gelecek çalışmalara ışık tutması hedeflenmektedir.

## **Çalışmanın Önemi**

Literatürde yönetim, iletişim ve motivasyon ile ilgili yapılan birçok çalışma bulunmaktadır. Fakat bu konuda yapılan birçok çalışmanın varlığına ve yönetim - iletişim ve motivasyon ilişkisinin genel olarak sıklıkla araştırılmasına rağmen, bu ilişki genel olarak özel sektör çalışanlarında araştırılmış olup, kamu kurumlarında bu konunun araştırılması sınırlıdır. Bu bakımdan araştırma önem taşımaktadır. Kamu

kuruluşlarında çalışan çalışanların, yönetim ile iletişimi ve motivasyon ilişkisinin irdelenmesi neticesinde ortaya çıkacak veriler kapsamında yapılacak çalışmalarla bilhassa kamu kuruluşlarında gereken tedbir alınarak çalışanlardan yüksek verim elde edilebileceği ve kamu hizmetini sunan çalışanların bu iki alt faktörle olan ilişkinin ortaya konulması öngörülmektedir.

### **Çalışmanın Evreni**

Bu araştırma İBB İSKİ Kadıköy Şube Müdürlüğünü kapsamaktadır. Araştırmanın İSKİ Kadıköy Şube Müdürlüğünü kapsamayı sınırlamaktadır. Bu çalışmada İSKİ Kadıköy Şube Müdürlüğü'nde çalışan 130 kişiye anket dağıtılmış, 112 kişi ankete katılmıştır. Elde edilen 112 anket içinden 8 anketin yanlış doldurulmasından dolayı geçersiz sayılmış, 104 anket değerlendirilmiştir.

### **Çalışmanın Bölümleri**

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yönetim, yönetici ve iletişim kavramları araştırılmış, bu amaçla, yönetim ve yönetici kavramlarına bakılmış, iletişim kavramı, amaçları, süreci ve temel öğeleri incelenmiştir. Bununla birlikte araştırmanın temelini oluşturan yönetim süreci kapsamında yöneticilerde olması gereken iletişim yetenekleri araştırılmıştır.

İkinci bölümde motivasyon kavramı araştırılmış, motivasyon süreci, amacı, etkenleri incelenmiş, motivasyon önemi araştırılmıştır.

Üçüncü bölümde kamu kurumlarında iletişim becerilerinin çalışan motivasyonuna olan etkisi İSKİ'de araştırılmış, değişkenlerle birlikte elde edilen bulgular yorumlanarak İSKİ çalışanlarının yönetimin iletişim becerilerinin motivasyonlarına olan etkisi ortaya konulmuştur.

Araştırma sonucuna göre yönetim - iletişim ile motivasyon durumlarının yaş, eğitim durumu, gelir durumu, görevde çalışma süresi, kurumda çalışma süresi değişkenleri ile olan ilişkileri incelenmiş, genel olarak yönetim - iletişim arasında olan ilişki ile bu değişkenler arasında orta seviyede bir ilişkiye ulaşılırken, motivasyon ile bu değişkenler arasında yüksek seviyede bir ilişkiye rastlanılmaktadır.

# BİRİNCİ BÖLÜM: YÖNETİM, YÖNETİCİ VE İLETİŞİM

## 1.1 Yönetim ve Yönetici Kavramı

Tarih boyunca hem kavram hem de uygulama olarak insanların dikkatini çeken yönetim konusu, farklı anlamlarla açıklanmaya çalışılmış ve farklı uygulamalara sahne olmuştur. Birçok araştırmacı tarafından farklı disiplinler içinde değerlendirilen yönetim konusunun, bulunduğu her alan içinde, kendi bünyesindeki ihtiyaç ve istekler kapsamında yeni tanımlamalar ortaya çıkmış, bununla birlikte evrensel olarak kabul gören bir tanımlama yapılmamıştır.

### 1.1.1 Yönetim Kavramı

Yönetim, bir hedef kapsamında davranarak, işletme çalışanları ile işbirliği içinde olan ve hedefleri kapsamında çalışarak, doğru hedeflere ulaşmak için uygulanan etkinliklerin tamamını içerir (Erdoğan, 1987, akt., Torun, 2015: 15). İdari alanda yetkili olan bireyler yönetime kendilerinin ihtiyaç ve amaçları kapsamında yönetim alanına yeni açılımlarda bulunmuşlardır. Bu bağlamda yönetim kavramında bireyin zihninde bazen bir proses, bazen bu proses içindeki birey veya gruplar canlanmaktadır (Koçel, 2001: 31).

Yönetim konusunda herkesçe kabul edilmiş bir tanım yoktur. Çeşitli yazarlar tarafından yapılan çeşitli yönetim tanımlarından bazıları şu şekildedir:

- Yönetim, diğer insanların güçlerinden, bilgilerinden ve tecrübelerinden yararlanmaktır (Güney, 2007).
- Yönetim, çalışanlar aracılığı ile faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecidir (Güney, 2012).
- Yönetim düzenli ve planlı bir şekilde belirlenen hedeflerin denetlenmesidir (Balçık, 2004).
- Yönetim, en küçük işletmeden en büyük işletmeye kadar etkisini hissettiren bir süreçtir (Güney, 2014).
- Yönetim, insan gücü ile beyin gücünün belirli amaçlar doğrultusunda bir araya getirilerek hareket etmedir (Emre, 2003).



### 1.1.2 Yönetici Kavramı

Yönetim, amaçları doğrultusunda birden çok bireyin bir arada bulunarak, fiziki ve düşüncel çalışmaları uygulanan etkinliklerdir. Tüm bu etkinliklerde rol oynayacak olan tarafta yöneticidir. Yönetici, hem çevresi hem iş yaşamında, hem de kurumlar arasında, yerel ve uluslararası farklılıkları izlemek ve bilmekle zorunludur. Yöneticinin yaptığı ve yapmadığı her şey çevresindeki birey veya gruplar için bir şeyler ifade etmektedir. Kurumlar, insan etkeni ile dönmüş olduğundan, yöneticinin de insan sermayesini kullanmalı ve yenilemelidir. Bu nedenle verilen görevlerin yer ve zaman olarak doğru olarak yapılması için yöneticiler alt kadroya ihtiyaç duymaktadır.

Yönetici, bazı hedeflere ulaşmak amacıyla alacağı kararlar kapsamında kurumun geleceğini etkilemektedir. Kurum uygulamaları, kurumun yöneticiye verdiği sorumluluklar, yöneticinin aldığı kararlar, sergilediği başarımla birleşerek, kuruma büyük güç ve başarı kazandırmaktadır.

Yönetici, kurumsal hedefleri uygulamak amacıyla verilen mesuliyetler kapsamında, başkalarıyla iş birliği içine giren, analitik ve kavramsal düşünme kabiliyeti yüksek, ikna ve uzlaşma üzerinde etkili ve verdiği kararlar kapsamında itinalı davranan işletme gücüdür (Balçık, 2004: 13). Başkası vasıtasıyla işlerini, profesyonel olarak uygulayan birey veya bireyler olan yönetici (Koçel, 2001: 31), kurumun amaçları kapsamında etkinliklerini üst düzeyde planlayan, düzenleyen, kar ve zarar miktarlarına dikkat eden, çalışanları hedefleri kapsamında idare eden ve yönlendiren bireylerdir (Güney, 2012: 10).

Yönetici, öğrenim aldığı alanla ilgili uzman olan veya ihtisas sahibi olduğu alanda öğrenim gören, kurumun insan ve ekonomik kaynaklarını etkili olarak idare eden, gücü dengeleyen, sabırlı ve mesuliyet alan kişilerdir (Güney, 2014: 13). Yönetici, yönetimin aldığı karar ve verdiği emirler kapsamında, üstlendiği mesuliyet ile amaca ulaşmak amacıyla belirli kaideler kapsamında diğer bireylerle görevi yöneten güçtür (Güney, 2007: 13). Yönetici, sosyal ve ekonomik değerleri birleştirerek, kurum amaçlarına ulaşımını sağlayan kişidir (Emre, 2003: 34).

## 1.2 İletişim

Yönetim, belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla mevcut unsurların sistematik ve etkin olarak kullanımını içeren etkinlikler topluluğudur (Güney, 2004: 13). Kurumların verdiği yetkiler kapsamında amaçlara ulaşmak için çalışan veya çalıştıran kişi olan yönetici, bu amaçlara ulaşmak ve kurum çalışanlarının istenen yöne çekmek için etkili ve doğru bir iletişime gerek duymaktadır.

Bireyler arası, kurumlar arası ve örgütler arası etkileşimler iletişimle gerçekleşir. Bu ögeler, iletişimde bulunmadan etkinliklerini devam ettirememektedir. Değişim ve gelişimin yaşandığı dünyadaki her birey, diğer birey ve gruplarla bağlantıda olmak için sözlü veya sözsüz bazı araçlar ile amaçlanan hedeflere ulaşmak zorundadır. Belirli amaçlar kapsamında, diğer birey ve gruplarla bağlantıya geçmek için gerçekleşen iletişim, birey ve grupların kendilerini anlama ve anlatma yeteneklerini diğer birey ve gruplara sunmalarıdır. Bu kapsamda gerçekleşen iletişim, insanların kendisini anlatma ve anlama yeteneğini geliştirmekle birlikte, toplum içinde söz sahibi olmalarına yardımcı bulunmaktadır.

Bununla birlikte iletişim işletmelerde idari işlevlerin ifa edilmesinde, özellikle idareciler bakımından önemi büyük olan bir idari işlevdir. Yöneticilerin hedeflerine ulaşması amacıyla ilk olarak beraber çalışmakta olduğu diğer ekip üyeleriyle etkin bir iletişim sağlaması gerekmektedir. Diğer yandan da kurumsal iletişimi düzenleyerek çalışan motivasyonunu sağlamasını gerektirmektedir (Günenç, 2014: 31).

### 1.2.1 İletişim Kavramı

İletişim, kurumsal ve sosyal etkinliklerin devamı için zorunludur. Kurumsal iletişim, bireyler arası iletişime göre daha karışık ve kurumlar için hayati öneme sahiptir. İletişim sözcüğü, tarihi süreç içinde, konuşulan dile ve kullanılan topluma göre değişime uğramaktadır. İletişim, dile göre farklılaşsa da, anlam olarak ifadesi aynıdır. Dünya'daki topluluklar, farklı seviyede dil kullanmaktadır. Topluların ortak noktası, dili kullanarak anlaşmaları ve iletişim sağlayabilmeleridir.

Çok farklı anlamları bulunmasında karşın iletişim denildiğinde akla ilk olarak genellikle bireylerarası iletişim ve bu amaçla kullanılan araçlar gelmektedir. Sözlük anlamına göre iletişim, “Duygu, düşünce ya da bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK Türkçe Sözlük).

Sosyal yaşamın her alanında görülebilen bir kavram olan iletişim kavramı, sosyal yaşamda bulunan bireylerin diğer bireylerle olan iletişiminde önemli bir göreve sahiptir. Sosyal bir varlık olan insanın, yaşamakta olduğu toplumla bütünleşmesi amacıyla, hisleri ve fikirlerini birbirine aktarması için iletişim gerekmektedir.

İletişim süreci, iletişim araçlarının kullanılmasıyla sürdürülmektedir. İletişimde saptanan amaca iletiler gönderilmekte, gönderilen iletiler hedef tarafından kabul edilmektedir. İletişimde hedeflenen, ileten ile alıcının anlaşması ve olası belirsizliklerin minimuma indirilmesidir (Kılıç, 2014: 37).

Bayraktaroğlu (2003) iletişimi “Bireyler arası” ve “Örgütsel” olarak iki şekilde tanımlamaktadır. “Bireyler arası iletişim, bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir”. “Örgütsel iletişim ise bir kuruluşun çeşitli kısımları ve çalışanları arasındaki bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım aktarımları ile çalışanları arasındaki her türlü araç, gereç ve yöntemi içermektedir (s. 247).”

İletişim, bilgi, yetenek ve duyguların, çeşitli sözcük, resim, grafik gibi işaret ve semboller aracılığıyla iletimidir. İletişim, bilgi, fikir ve hislerin sözlü ve sözsüz bir şekilde insandan insana veya gruptan gruba aktarım sürecidir (Mısırlı, 2008: 11).

İletişim, sosyal proste temel alınan kavramlardandır. İletişim ile birey, şahsi varlığı ve sosyal ilişkilerini sürdürmektedir. İletişim imge ve aktivitelerini kullanma kabiliyeti olmayan insanın, toplumdan dışlanması, yalnızlaşması söz konusudur (Aziz, 2012: 26).

İletişim, yaşamın bir parçasıdır. İnsan, iletişimde bulunarak yaşamını devam ettirir ve çevresi ile uyum sağlar. İletişim, insanların diğer insanlarla anlaşmalarında ve münasebetler kurmada bir köprü görevindedir. Normal olarak insan, iletişimde bulunmadan yaşamını devam ettiremez. İletişimle birey, kendi varlığını ve sosyal ilişkileri sürdürür. İnsanların bir araya gelmesiyle topluluklar oluşmaktadır. Her toplumun kendine ait düşünce yapısı bulunmaktadır. Başka bir deyişle insan, doğası

gereği, topluluk halinde yaşamaktadır. Farklı fikirlere sahip olan gruplar arasında olan anlaşmazlıklar iletişim ile çözülür (Kılıç, 2014: 37).

İletişim, birçok anlamda kullanılan bir kavramdır. İletişim, kabiliyetlerin şekil ve sembollerle insanların arasında gerçekleştirilmesidir. İletişim, insanlar arasında ilişki kurulmasıyla gerçekleşir. İnsanlar var oldukları sürece iletişime ihtiyaç duyacaktır.

Geniş anlamıyla iletişim, sosyal yapının temelini oluşturan bir sistem, kurumsal ve idari yapının düzenli bir şekilde işlemlerini sağlayan bir öge ve bireysel davranışları gösteren ve etkileyen bir teknik şeklinde tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2008: 11).

İletişim, bir his ve fikrin, jest, mimik ve işaretlerle konuşarak veya yazarak bir başkasına iletilme durumudur. Mesajların, alıcıya aktarılması için iletişim, bir aracı olarak kullanılmaktadır. İnsan hayatının önemli bir parçası olan iletişim, mütekabil etkileşimdir. İletişim mütekabil konuşmalarda mesajın aktarımını sağlayan kaynaktır. İletişimin, kullanıldığı yere göre farklı anlamları vardır. İletişim, bireye bağımlı bir şekilde ilerlemektedir. İletişim, his, fikir, bilginin işaretlerle iletilmesidir.

Sosyal ve örgütsel yapının yapı taşı oluşturulan iletişim, birey, grup ve kurumlar arası ilişkiler kurulmasını hedefleyen bir konsepttir. Aynı zamanda iletişim, insanları birbirine bağlayan, gruplar halinde ve koordineli olarak çalışmalarına yardım eden bir etkileşim süreci, sosyal yapının temelini oluşturan bir sistem, kurumsal ve idari yapının sistematik işleyişini sağlayan bir araçtır. Bu açıdan iletişim kurumsal bütünlüğü sağlayan ve kurumun her yanını saran bir kavramdır. Sistem olarak iletişimin en önemli amacı, birbirinden kopuk ve dağınık olan ilişkilerin düzenli bir sistem haline almasının sağlanması ve bu kapsamda, bireysel, grupsal veya kurumsal amaçlar arasında bir denge sağlanmasıdır.

Kurum bakımından incelendiğinde; iletişim bir kurumun çeşitli üniteleri ve çalışanları arasında, bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım paylaşımı, bu süreçteki her türlü araç, gereç ve yöntemi, bahsedilen aktarma ile ilgili çeşitli kanal ve mesaj şeklini içerir (Gürgen, 1997: 32).

İdareci başarısı ve kurum etkinliği açısından en önemli süreçlerden biri iletişim sürecidir. İletişim, yöneticinin çalışanlara belli bir işi yaptırmak için kullandığı en temel ögedir. Yönetici, iletişim aracı ile kendine bağlı olan bireylerle ilişki kurar. Yöneticilik

sosyal bir olgudur. İnsanlarla iletişime geçmeden yöneticilikten bahsedilemez. Yönetici, neyi, ne zaman ve nasıl istediğini iletişim ekibine aktarmaktadır.

İletişim, bireyi yönlendirdiği gibi, gruplar arası sorunların çözülmesine de yardım eden bir prosestir. Doğada bulunan canlılar arasında iletişimi en etkili olarak kullanan canlı insandır. Yaşam prosesinde insan, yaşamın her alanında iletişim gereksinimi duyar. İnsanların mevcudiyetlerini devam ettirmek için zorunlu bir şekilde kullandıkları unsurların başında iletişim gelmektedir. İnsan, fikir ve hislerini, sözlü, yazarak veya harekette bulunarak ileti olarak birbirine gönderirler. Mesajlar, bilgi verme, fikir ve duygu iletimi, bilgi ve yetenek gelişiminde bulunarak toplumsal ilişki kurma ve var olan sorunları çözme hedefi güdebilir.

Yapılan tanımlar, şüphesiz içinde bulunulan tarihi süreçlerin siyasi veya sosyal özelliği ile ilgili bir görünüm sunmaktadır. Geçmişin iletişim tanımı ile günümüzün tanımı birbirinden farklılık içindedir. En sade ve teknik tanımıyla iletişim, kaynaktan alıcıya iletimin aktarım sürecidir. İletişimi başlatan kaynağın otoritesine dayalı olan otoriter özellikli bu süreç, tek yönlüdür. Çift yönlü iletişimde insani paylaşım ve ortaklık söz konusudur (Bıçakçı, 1999: 24).

### **1.3 İletişimin Amaçları**

İnsan, dünyaya geldiği andan itibaren, tek başına değil, diğer insanlarla birlikte yaşamayı benimsemiştir. Birlikte yaşamayı benimseyen insanlar, farklı topluluklar oluşturmuşlardır. Toplulukları oluşturan insanların, ortak hayatlarını paylaşmaları gerekir. Bununla birlikte toplumların tarih, kültür, din, dil gibi bazı ortak manevi değerleri bulunmaktadır. Toplumlar, devamlılıklarını sürdürmek için bu değerleri diğer kuşaklara aktarma gereksinimi duyarlar. İnsanlar, kişiler arası ilişkilerde iletişimde bulunma gereksinimi duyarlar. İletişim kurmanın bazı amaçları vardır. İletişim, beklentiler üzerine kurulmaktadır. İnsanlar ve toplumlar iletişim olmadan varlıklarını devam ettiremezler.

İletişim, kişisel gelişimden sosyal iletişime insanlar için önemli bir gereksinim durumundadır. Bununla birlikte iletişim bireyler arası ilişkilerin devamlı duruma getiren fonksiyonel bir unsur olarak etkinliklerini devam ettirmektedir. Esasen temel olarak bir

amaç olarak kullanılan iletişim, bireyler arası karşılıklı etkileşimi destekleyen bir durumdadır. Bu manada birey, sosyalleşmenin bir unsuru olmanın yanında, genel olarak gereksinimleri kapsamında karşısındakiyle iletişim kurar.

İletişim, insanların toplum içinde yaşamasının bir ürün ve ihtiyacıdır. İnsanların iletişim ihtiyacı doğuştan gelmektedir ve birlikte yaşayan insanlar, ilişki kurmadan yaşamlarını sürdüremezler. İnsanların içinde olduğu farklı grupların niteliklerine göre, iletişimin amacı ve şekli değişmektedir. İnsan, iletişimin yardımıyla kendi etrafı ve yaşamında etkili ve belirleyici olmayı istemektedir.

İletişim ile birey, karşısındakilerin fikir ve hislerini öğrenir, bunları karşısındakilerle paylaşır. İnsanlar, insanlık tarihinin başından beri diğer insanlarla iletişimde bulunmak için devamlı değişik iletişim yöntemleri denemişlerdir. Fikir alışverişinde kullandıkları farklı iletişim sistemleri ile iletişim kurma yoluna gitmişlerdir. Toplumların medeniyet seviyesi arttıkça iletişim araçları da, sürekli olarak ilerlemişlerdir. Birey, iletişim ile çevresini tanıır ve etkilenir. İletişim, bireyin tutum ve davranışlarını belirleyerek etkili olmasını sağlar. İletişim, insanlar arasında bir bağ görevindedir ve onların hayat standartlarını yükseltmektedir. İletişim, sosyal özelliklere göre farklılık gösterse de, hedeflenen, iyi seviyede ve etkili iletişimde bulunmaktır.

Tarih içinde insan, dünyadaki varlığını gösterdiği ve bu sürecin geliştiği andan bu yana, iletişim araçları, kişiden topluma etkili bir düzenleyici durumuna gelmiştir. İletişim, kişisel gelişimden sosyal iletişime kadar, insanlar için önemli bir gereksinim durumundadır. Bununla birlikte iletişim, insan ilişkilerini devam ettiren fonksiyonel bir araç olarak etkinliklerini devam ettirmektedir. Esasen bir amaç olarak kullanımını sürdüren iletişim, bireyler arasındaki mütakabil ilişkileri destekleyen bir durumdadır. Bu kapsamda insan, sosyalleşmenin dışında, genel olarak gereksinimleri doğrultusunda, karşısındaki birey veya grupta iletişim kurmaktadır. İnsanın birbiriyle olan iletişim prosesinde birçok amaç bulunmaktadır.

Birey, iletişimde bulunmak için farklı yeteneklerle donatılmıştır. Bireyler, iletişimde yetenekleri ile öne çıkar. Birbirlerini anlamak için kendilerinin belirlediği her bir hareketin, anlamlı bir durum alması ile iletişime geçer. Birey, diğer bireylerden etkilenerek, duygu ve düşünceleri kapsamında aralarında gelişen iletişim sürecinde üstünlük edinirler.

## 1.4 İletişim Süreci ve Temel Öğeleri

Bütün yaşamı süresince, psikolojik olarak, insanın mevcudiyetini bildirmesi ve mevcudiyetinin bilinmesinin, kendisine iletilmesi gereksinimi vardır. Bu gereksinim içinde olan birey, sözlü veya sözsüz olarak çeşitli iletişim unsurlarına başvurur. Bu durum, insanın psikolojik ihtiyaçlarının sonucudur. Bireyler arası iletişim için yapılan tanımlamaların ortak noktası, iletişimin psikolojik kökenli bir bilgi alışverişi olduğudur. İnsan, hareket, jest ve mimiklerini en etkili olarak kullanan, gelişmiş tepke ve insiyakları ile birlikte, dili de kapsayan kompleks edinilmiş davranışlarla iletişim kuran tek varlıktır. Sosyal bir canlı olan insan, sürekli olarak çevresindekilerle iletişim kurmaktadır ve böylelikle iletişimdeki temel amaç, bireyin çevresi ile ilişkide olmak, birey veya gruplarla ilişkide bulunmak ve geliştirmek, planlı ve sistematik olarak çalışarak çeşitli bağlantılar kurmak gibi amaçlar, iletişimin amaçlarıdır.

İletişim, iletişime katılan bireylerin sosyal ve kültürel koşulların yanında kişilik özelliklerini de yansıtmaktadır. Örnek olarak, her birey, içinde bulunduğu sosyal ve kültürel ve doğuştan aldığı bazı niteliklerinden, sosyalleşme prosesinde iletişimde bulunduğu yakın ve uzak çevresiyle olan etkileşimlerinden, eğitimden getirdikleriyle oluşur ve özellikleriyle de iletişimi devam ettirir.

### 1.4.1 İletişim Süreci

Toplumbilim sözlüğünde süreç, “bir olayın düzenli olarak ve birbirini izleyen değişimlerle gelişmesi, başka bir olaya dönüşmesi” şeklinde belirtilir. (Maçın, 2010: 43) Süreç kavramı, “zaman içinde devamlı olarak değişen bir kavram” veya “devam eden herhangi bir kavram” şeklinde de tanımlanır. Belirli bir süreç içindeki herhangi bir şey statik bir yapıda değildir. Aksine hareketlidir, etkindir ve devamlı bir değişim içindedir. En önemlisi de, süreç içindeki unsurlar birbiriyle devamlı bir iletişim içindedir ve her bir unsur, öteki unsurları etkiler ve diğerlerinden etkilenir.

Kişiler arası bir proses olarak ele alınan iletişimin tanımlarına genel olarak bakıldığında çeşitli kavramlar ön plandadır. Bunlar iletiyi gönderen kaynak, ileti, iletiyi alan alıcıdır (Tutar, 2009: 51).

İletişim prosesi, bazı adımlar gerektirmektedir. Bu proses, kaynağın alıcıya fikirlerini, hislerini, aktarmak istediklerini, bazı iletişim yollarıyla gerçekleştirilmeye başlanmasıyla başlamış olur. İletişim gerçekleştiğinde veya gerçekleşmesinden önce, bazı iç ve dış faktörler, alıcıya etki etmektedir (Güney, 2007: 13) İç etkenlerden kasıt, insanın kendi dünyasında gerçekleşmiş kimi algıları, dış etkenlerden kasıt, insanın dış çevresi, yani insanı dolaylı veya direkt olarak ilgilendiren olaylardır. İç ve dış etkenlerin etkisi ile kaynak; alıcıya iletmek istediği mesajı algılanabilir ve anlaşılabilir bir şekle dönüştürür. Bu mesajı sözel ifadelerle ya da sembolik ifadelerle alıcıya gönderir. Kodlanan mesaj, alıcı tarafından yorumlanır. Algıladığı biçimde kodlayıp kaynağa geri gönderir ve kaynak algılanan mesajı kontrol eder (Güney, 2013: 46).

### **1.4.2 İletişimin Temel Öğeleri**

İletişim kavramı farklı ortamlarda, farklı amaçlarla oluşan bir ileti aktarımıdır. Bu kavramı oluşturan ise farklı nitelikleri bulunan unsurlardır. Bu unsurların birleşmesi iletişimi oluşturmaktadır. İletişim anlık bir durum değildir, bir anda oluverip bitmez, bir süreç içinde oluşur. Bu süreçte farklı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurların farklı nitelikleri de iletişim türlerini oluşturmaktadır (Aziz, 2012: 29).

#### **1.4.2.1 Kaynak**

İletişimin gerçekleşmesindeki temel unsur kaynaktır. İletişimin amaçlarının gerçekleşmesi, sadece bir kaynak ile gerçekleştirilebilir. Kaynak, aktarılmak istenen duygu ve düşünceleri, iletiyi alacak hedefe kodlayarak iletmektedir. İletişimin nitelikli ve etkin olabilmesi, kaynağın bilgi, birikim tecrübesine göre farklılaşabilir. İletişimi gerçekleştirecek olan birey, yeterli olduğu bir alanda, diğer bireylerle etkili bir iletişim kurabilir. Bununla birlikte bilinmeyen bir konu ile ilgili etkin bir iletişimin gerçekleşmesi olası olamamaktadır.

Kaynak, kendisine ulaşan bilgileri belirli bir biçimde kodlayan ve alıcıya gitmesi için iletişim kanalına bırakan kişidir (Kantar, 2017: 31). Kaynak iletişim prosesini başlatan, iletiyi ileten gönderen durumundadır. Kaynak durumundaki bu kişi veya gruplar,



kelime, hareket, jest, mimik gibi yardımcılarla alıcı durumundaki kişi veya gruba iletendir.

Başarılı bir iletişim için kaynağın bazı niteliklerinin olması gerekmektedir. Kaynak, alıcı için uygun, anlaşılır bir şekilde ileti oluşturmalıdır. Alıcının eğitim, psiko - sosyal ve sosyo - kültürel durumu kaynak tarafından bilinmelidir. Kaynak, ileti hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Kaynak alıcıya uygun iletişim kanalı seçmeli, iletişim yeteneklerine sahip olmalıdır. Kaynağın ileteceği konu veya alıcıya karşı tutumu da iletişimi etkilemektedir. Bu nedenle kaynak önyargısız olmalıdır (Kızılnal, 2017: 37).

#### **1.4.2.2 Alıcı**

Gönderici tarafından bir veya birçok kişiye gönderilen iletiyi yorumlayan ya da alan kişiye alıcı denilmektedir. İletişimde alıcı, sadece bireylerden değil, grup, topluluk, kurumlardan da oluşur. Alıcı veya hedef olmadan bir iletişimden söz edilemez. İletişim olayında göndericinin hedefi olarak bir alıcı vardır. Alıcının birden çok olması, iletilenlerin farklı yorumlanma olasılığını yükseltir.

Alıcı, iletileri kaynaktan iletişim kanalı ile alır ve iletiyi kendine veya karşı tarafa göre yorumlar. Alıcı, iletiyi kendi istekleri ile yorumlayarak, karşıya o şekilde iletir. İletilmemesi durumunda iletişim istenen, beklenen amaçları gerçekleştirmez, bu da kaynak ve alıcı açısından iyi sonuçlanmayan bir iletişim süreci olur. Bunun için alıcının iletiyi algılaması ve iletinin içeriğine uygun olarak tutum ve davranış göstermelidir (Torun, 2015: 46).

Alıcının iletiye uygun cevap vermesi için, kaynağın, alıcının bireysel, sosyo - ekonomik, psiko - sosyal durumlarına dikkat etmelidir. İletinin içerik ve iletişim şekli, kaynak tarafından yanlış anlaşılabilir. Bu nedenle kaynak, alıcıya ileti gönderirken, alıcının nitelik, şart, bulunduğu ortam ve diğer şartları göz önüne alarak davranmalıdır (Güney, 2013: 51). İletişimde kaynak ve alıcıdan söz edilirken, bunların fiziki ve psikolojik ihtiyaç, beklenti, şahsi nitelikleri, sosyal ve kültürel kimlik, tutum, yaşam şekli, deneyim gibi nitelikleri olan bireyler oldukları, ileti alımı - gönderiminde bunların belirleyici sayılması gerektiği unutulmamalıdır (Zıllıoğlu, 2002).

İletişim prosesi iki yönlü bir prosestir. Karşılıklı etkileşimin olduğu iletişimde, alıcının iletiyi geri bildirmesi öncelikle alıcının aldığı iletiye tepki göstermesiyle gerçekleşmektedir. İletinin dikkat çekici olması durumunda alıcı iletiyi fark eder. Bunun sağlanması için de bazı tekniklerin kullanılması gerekmektedir. Bu teknikler, iletide çok tekrar olması, zıtlıkların kullanılması, iletinin şiddeti gibi tekniklerdir (Kılıç, 2014: 43 ).

Kaynak kadar, alıcının da bazı nitelikleri bulunmalıdır. Bunlar (Güney, 2013: 55):

Alıcı dinlemede aktif olmalıdır: Dinlemede aktif olan ve iyi dinleyen bir alıcı gönderilen iletiyi kolay olarak anlayabilir, karşı tarafa iletiyi çözerek uygun iletişim kanalını seçerek hızlı olarak cevap gönderebilir (Tutar, 2009: 51).

Alıcı iletiyi idrak edebilmeli ve almalıdır: Etkili ve aktif bir iletişim, gönderenin gönderdiği iletilerin, alıcı tarafından amacına göre alınmalı ve yorumlanmalıdır. Bunun için ise alıcı iletinin konusunu bilmeli veya öğrenmeyi istemelidir (Güney, 2011: 11).

Alıcı bilgili olmalı, geri bildirimde bulunmalıdır: İletişim sisteminde ilerlemelerin yaşanması, alıcı ve kaynak ilişkisini güçlendirmektedir. Bu, alıcı ve kaynak arasında bulunan birçok iletişim kanalını açmaktadır. Kaynak ve alıcı arasındaki iletişim sadece ileti ile iletişim değildir (Güney, 2011: 11).

Alıcı iletişim sürecinde bulunduğu düzleme göre davranmalıdır: Alıcı ve kaynak aynı düzlemde olduğunda iletişim, rahat geçmektedir. Çünkü alıcı iletiyi bulunduğu düzleme göre yorumlayacak, gönderen de bulunduğu düzleme göre iletiyi ileticektir. Bu nedenle her ikisinin de aynı düzlemde olması, iletinin hızlı olarak alıcılara iletilmesini sağlayacaktır (Güney, 2013: 55).

Alıcı, hem alıcı hem de kaynaktır: İletişim prosesinde kaynak ve alıcının kolay iletişimde bulunması için, tarafların görevleri birbiri ile değişebilir. İletinin gidişine göre kaynak ve alıcı rol değişebilir. Böylelikle iletişimde beklenen sonuçlar elde edilebilir (Güney, 2007: 13).

### 1.4.2.3 İleti

İleti, iletişimin önemli bir evresidir. Sözlü, sözsüz ve sembollerle yapılan ileti, karşı tarafa iletilmek istenen bilgilerin alıcıya gönderilmesidir. İletişim, kaynağın göndermiş olduğu iletinin, alıcının kabul etme durumudur.

Kaynağın, fikir ve hislerin belli imgelerle kodladığı duruma ileti denir. İletide kullanılan imgeler sözel, görsel veya işitsel olabilir. İleti, iletişim prosesinde önemli evrelerden biridir. İletide kullanılan imgeler alıcı için anlamlı olmalıdır (Yüksel, 2003: 13).

İletide iletinin içeriği ve iletinin yapısı olmak üzere iki faktör bulunmaktadır. Yani, ileti yapısı sembol, imge, dil, resim, müzik veya başka bir unsur olabilir. İçeriği de iletinin anlamı ile alakalıdır. Burada önemli olan, hangi yol ve imge kullanılırsa kullanılsın, hedef kaynağa anlam ifade edebilecek bir ileti taşınmalıdır. Bu nedenle doğru olarak kodlanması gerekir. Başka bir ifadeyle ileti, kaynaktan alıcıya iletilen bir uyarı, bir fikir, his veya bilgilerin kaynak tarafından kodlanmış durumudur (Yüksel, 2003: 13).

İletişimin bir evresi olan iletinin bazı nitelikleri bulunmaktadır. Bunlar şu şekildedir:

İleti açık ve anlaşılır olmalıdır: İfade edilmek istenen fikir ve duygular iletilen iletide belirgin bir şekilde belirtilirse kaynak ve alıcı için sorunsuz bir iletişim gerçekleşmiş olur. İletilen iletinin içeriği kaynağın anlaması istenilen yönde olursa iletişimde devamlılık söz konusu olabilir. İletinin içeriği anlaşılır bir şekilde değilse ve anlamı net bir şekilde alıcıya aktarılmıyorsa, iletişimde sorunlar oluşabilir bu nedenle kaynağın, alıcının bilgi birikimi, düşünce, sosyal çevre, deneyim, kültürel yapısına dikkat edilmelidir. Bu sadece alıcı için geçerli bir durum değildir. Aynı zamanda kaynağın da bu özelliklere dikkat etmesi gerekir. Çünkü, iletişim taraflarını dengede tutacak ileti içeriği bu şekilde belirlenmektedir (Güney, 2013: 55).

İleti uygun ve doğru zamanda iletilmez: Her ileti anında alıcıya iletilmez, çünkü onun belirli bir yeri ve anı vardır (Güney, 2011: 11). İletilen mesaj için seçilen zamanın uygun olmaması durumunda, alıcıdan beklenen tepki gelmez ve iletişimde zamanlama hatası nedeniyle beklenmeyen tepkiler oluşabilir.

İletişim prosesi içinde ileti uygun kanalı izlemelidir: İletişim proseslerinden olan iletinin gerçekleştiği ortam olduğu gibi ona uygun bir iletişim ağı da olmalıdır (Güney,

2013: 55). İleti bu ağ ile hedefe ulaşmalıdır. Değişik kanallarla iletilen iletilen, etkinliğini kaybedebilir ve iletişim yetersiz olur.

#### **1.4.2.4 Kanal**

Kanal, mesajın alıcıya ulaşması için seçilen yol olarak belirtilir. “Kanal, kaynak ve alıcı arasındaki yol olarak belirtilebilir. İletilmek istenen iletinin gönderimi uygun bir kanal ile yapılmaktadır. İnsanların buldukları ortamlara göre, kanalın şekli değişebilir. Örneğin yüz yüze iletişimde bulunulan biri ile kullanılan kanal, telefonla iletişim kurmada kullanılan kanal, gazete de iletilen iletinin kanalı farklıdır. Fakat her durumda bir kanala gereksinim duyulmaktadır. İletişim kanalları, bireyler arası ve kitle iletişimi olarak iki şekilde incelebilmektedir. Bireyler arası iletişimde birebir, yüz yüze iletişim kurma, konuşma, yazma gibi farklı kanallar kullanılabilir. Kitle iletişiminde buna nazaran televizyon, dergi, sinema gibi kanallar kullanılır (Terzi, 2009: 46).”

İletişimde kanal seçiminin hedefe göre yapılması önemlidir. Belirlenen hedefe daha kolay ve etkili ulaşma için kanal seçimi uygun olarak yapılmalıdır. İletişim kanalları, sözlü, sözsüz, yazılı ve görsel olabilir. İletişimde kanalın, alıcı üzerinde olan etkinin belirlenmesi için alıcının iyi belirlenmesi gerekmektedir.

#### **1.4.2.5 Geri Bildirim**

Geri bildirim, kaynaktan gelen mesaja alıcının yorumlayarak vermiş olduğu tepkidir. Göndericinin mesajına alıcının tepkisi olan geri bildirim, alıcıya fiilen ulaşan tepkilerdir. Geri bildirim, sistemin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre, sistem etkinliğini kıyaslama ve bunu denetlemede kullanma sürecidir. Alıcının vermiş olduğu evet, anladım, tamam gibi cevaplar geri bildirim örnekleridir.

Geri bildirim amaçlanan hedefler için önemlidir. Uygulanan etkinlikler, organizasyonlar geri bildirim ile hedefine ulaşır. İletiyi gönderen kaynak, plan ve programını geri bildirim ile oluşturur. Alıcıdan beklenen geri bildirim beklenen şekilde gelmediyse, iletilen ileti tekrar gözden geçirilir ve ileti tekrar düzenlenir. Böylelikle kaynak ileti içeriğinde yanlışlık varsa bunu geri bildirim ile anlayabilir ve alıcı ile bağlantıyı

düzeltilmek için kaynak ve alıcının anlaşabildiği ve iletişimin kesintiye uğramadan devam edebileceği ileti içeriğini oluşturur. Alıcıdan geri bildirim olumlu olursa, bir zaman kaybı olmadan iletişim istenilen amaçlar kapsamında iletişim sağlanır. Kaynak ileti gönderirken alıcının bazı niteliklerine dikkat etmeli ve ona göre bir ileti hazırlamalıdır. Çünkü alıcıdan gelecek yanıt bazen zaman aşımına uğrayabilir veya taraflar içerik nedeniyle anlaşma sağlayamayabilir. Bu nedenle, bunun önlenmesi için kaynak çok dikkatli bir yol izlemelidir (Torun, 2015: 34).

### 1.4.3 İletişimin Özellikleri

İletişim, insanlarla oluşan ve onlarla gelişen ve sürekliliği gerekli duruma getiren bir unsurdur. İletişim, bireylerin bazı ihtiyaçları doğrultusunda oluşmaktadır ve bu ihtiyaçların belirlenmesinde kuvvetli bir yapı sahibidir. Bu ihtiyaçların başında fiziki ve sosyal ihtiyaçlar gelmektedir.

İletişimle ilgili yapıları araştırmalarda iletişimin belli başlı nitelikleri ortaya çıkmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Güney, 2007: 31):

- İnsan davranışlarının bir sonucunda oluşan bir süreçtir.

İnsan, iletişime çocukluk döneminde başlar. Çocuk, çevresinde bulunan eşya ve canlıların varlığının farkına vardığı an iletişim başlar. İnsanın çevresiyle iletişimi ne kadar çok olursa, insanın iletişim gücü de o seviye artar ve kendisine olan güven de o seviyede artar. İnsanın dünyaya geldiği an çevresiyle olan iletişimi, başlar ve bu bağlamda insan, ilk yaşlarında isteklerini bazen kelime, bazen bazı garip seslerle belirtmeye çalışır (Güney, 2011: 12).

Toplum ve kişilerin, yeni kültürel ortamlarda bulunmaları, farklı kültürlerle iletişime geçmeleri, onların iletişim yaklaşımını değiştirir ve iletişimde farklı teknikler öğrenebilmelerine neden olabilir. Bu durum, insanın iletişimini geliştirmesinin bir yolu olarak farklı kültür, farklı insan, farklı geleneklerin önemini ortaya koymaktadır. İnsan, yaşamını devam ettirmek için bazı ihtiyaçları sahibidir ve bunları gidermek için bazı etkinliklerde ve davranışlarda bulunmaktadır. Birey, bu davranışları aktif bir şekilde sergilemeye başlamasıyla, iletişim sürecini başlatmaktadır.

- İletişim durağan bir kavram değildir.

İletişimin başka bir niteliği onun dinamik bir kavram olmasıdır. Değişikler kapsamında iletişimin oluşturulma yapısında değişimler söz konusudur. Kültür alanındaki değişimlerle insanlar, yeni çevre, yeni ifade, kelime, deyim, sözcükler edinmektedir (Güney, 2013: 51). Bilgi temelli sistem kapsamında oluşan işlemler sisteminde oluşan gelişimler, bilgi değerlendirme sürecinde kullanılan kelime ve ifadelerle birlikte yeni bir iletişim ağı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte yeni bir iletişim yapısı veya iletişim yapısında görülen önemli gelişmeler oluşabilmektedir.

- İletişim belirli kalıplara bağlıdır

İletişimin başka bir niteliği iletişimin belli kalıplar kapsamında gerçekleşmesidir. Sosyal kültürle paralel olarak oluşturulan iletişim kalıpları, toplumsal gruplarca insanlar için yeni kalıplar oluşturulmaya devam edilir (Tutar, Yılmaz, Erdönmez, 2003).

İletişim sırasında bazı imgeler kullanılır. Bunların anlamı herkes tarafından farklı idrak edilir ve böylelikle her insan iletişimi idrak ettiği gibi yansıtır ve kendisinin algıladığı gibi kullanır (Güney, 2013: 51).

## 1.5 İletişimin İşlevleri

İletişim hem insan, hem de toplumlar aracılığıyla oluşan olaylar karşısında oluşan olay ve şartlar gibi nedenlerle mevcudiyetini devam ettirir (Güney, 2011). Yaşamın olmazsa olmaz gerekçeleri nedeniyle iletişim, toplum içinde hem soyut hem de somut içeriklerle ilerleyen dinamik bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumlar yaşamlarını devam ettirdikleri çevre sayesinde belli bir düzen ve kurallar kapsamında hareket etmektedir. Bu kuralları devam ettirmede en önemli konulardan biri de iletişimdir.

İletişim, sosyal yaşamla ilerlemiştir. Bu açıdan iletişimin bazı temel fonksiyonları bulunmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Güney, 2011: 23):

- İletişim bilgi taşır
- İletişim sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur
- İletişim etkileşimi sağlar

- İletişim kararları taşır
- İletişim emirleri taşır
- İletişim geri bildirimine imkân tanır.

İletişim ile bireysel ve sosyal etkileşim sağlanır ve bu nedenle iletişimli birlikte iki yönlü bir gelişim elde edilmektedir. İletişim sürecinde kaynak bilgisi, duygu ve düşünce simgeleşir, kodlar ve kendini anlatabilme niteliği edinilir. Alıcı, kodlanmış olan mesajı dinleme, anlama, okuma, izleme ve kendini geliştirme imkanı elde etmektedir.

İletişimin, herhangi bir sosyal sistem içindeki temel işlevleri şu şekilde sıralanabilir (Tutar, Yılmaz, 2010: 34):

- Enformasyon
- Sosyalizasyon
- Motivasyon
- Tartışma
- Eğitim
- Kültürel gelişme
- Eğlence
- Entegrasyon.

## **1.6 Yönetim Süreci Kapsamında Yöneticilerde Olması Gereken İletişim Yetenekleri**

Dayanışma, işbirliği ve çalışan arasındaki uyum gibi olumlu etkilerin oluşturulması iletişim ile sağlanmaktadır. Tüm idare etkinlikleri, iletişim prosesinin etkili bir şekilde işlemesi ile ilgilidir. İdare ile alakalı olarak verilen tüm karar, ulaşılan sonuç, gelişimler gibi kurumdaki ilgili kişi ve gruplara doğru bir şekilde ve zamanında iletilmedikçe bir anlam ifade etmemektedir (Güneş, 2014: 34).

Çeşitli amaçlar kapsamında kurulan kurumlar, bu amaçları gerçekleştirmek için, kurumda gerekli yerlerde ve pozisyonlarda çalışan çalışanları ile bu amaçları

gerçekleştirmek için yapılan plan ve program kapsamında çalışmalarını iletmektedir. Kurumsal amaçların gerçekleşmesinde çalışanlar kadar yöneticiler de etkilidir. Çünkü yönetici, çalışanlarla aktif ilişki ve iletişim kuran kişi veya kişilerdir. Çalışanlarla fikir alışverişinde bulunan, çalışanları kurum amaçları kapsamında motive eden, çalışanları dinleyen ve çalışanların istekleri kapsamında yönlendiren yöneticiler, çalışanla kurum arasında denge sağlamak için bazı iletişim yeteneklerine sahip olmalıdır.

Kurumlarda yöneticiler kilit nokta durumunda olmasından dolayı, kişilik, tutum, davranış, bilgi, beceri ve deneyimleri ile kurum çalışanlarına ve kuruma pozitif veya negatif katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin iletişim yeteneği ne kadar yüksek olursa, örgüt ve çalışanlara o seviyede etkili olacaktır.

### **1.6.1 Yönetim Yeteneği**

İletişimde en önemli vazife yönetimdedir. İdarenin misyon ve vizyon amaçlarına ulaşmak, yönetim tutumları ile doğru orantılıdır. İdare, çalışanlara karşı etkili olmalıdır. Böylelikle kurum, rakip kurumlara karşı karşıya gelebilme imkanı bulabilmektedir. Kurum ve çalışan başarısında en büyük rol, kurum içindeki çalışanlar, yöneticiler ve piyasadaki diğer unsurlar arasındaki iletişime aittir. Örnek olarak, kurum çalışanlarına iletilmek istenen mesaj, yönetim tarafından nasıl sunulduğu ile ilgilidir. Gergin bir ortamda sunulan mesaj, genellikle birçok kişi tarafından yanlış anlaşılmaya daha açıktır. Çünkü mesajın içindeki mimik, yüz ifadesi, jest gibi unsurlar, iletimde rol oynamaktadır. Aynı şekilde rakiplere gönderilen mesajın, olumsuz olarak iletilmesi durumunda, yine yanlış anlamalara neden olabilir.

İletinin nerede, ne durumda iletileceği dengelenirse, bir işletme istediği iletişimi istediği tarafla rahatlıkla kurabilir. Böylece hem çalışanlar, görevlerini idarenin beklediği şekilde gerçekleştirir, hem de rakipler ile kolay bir şekilde iletişim sağlanabilir. İşletmelerin önemli bir işlevi olan iletişim, yönetim prosesinin oluşumu için araç durumundadır. İletişim idarenin sorumluluğundadır. Bu nedenle idareci bu görevi en iyi şekilde uygulaması için, hangi alıcıya, ne zaman, ne şekilde, hangi ifadelerle veya araçlarla sonuç odaklı olarak çalışacağını bilmelidir.



Mesajın nerde, nasıl ne şekilde gönderileceğine dengelerse bir kurum istediği iletişimi istediği kişiler ile rahatlıkla sağlayabilir. Bu şekilde hem çalışanlar işlerini yönetimin istediği biçimde gerçekleştirir hem de karşı firmalar ile kolaylıkla iletişim kurulabilir. Kurumların can damarı olan iletişim yönetim sürecinin oluşturulması için araç görevindedir. İletişim yöneticinin sorumluluğundadır bu yüzden yöneticinin bu görevi en iyi şekilde başlatabilmesi için kime nerde ne zaman ve nasıl hangi ifadeler ile veya hangi araçlarla sonuç odaklı çalışılabileceğini bilmesi gerekmektedir (Torun, 2015: 45).

### **1.6.2 Empati Kurma Yeteneği**

İletişimde, yöneticilerin sahip olması gerekli başka bir yetenek empati kurma yeteneğidir. Alıcıya gönderilen mesajın sağlıklı olarak ulaşması, aradaki empati yeteneği ile orantılıdır. Bir bireyin empati kurma yeteneği ne seviyede yüksek olursa, alıcı ile iletişim kurma oranı beklentinin üstünde gerçekleşir. Kaynak, alıcının duygu ve fikirlerini anladığına dair bir işaretle bulunmalıdır. Çünkü bireyin içindeki durumu anladığına dair bir belirtide bulunması avantaj oluşturur.

Bir idarecinin empati kabiliyetini göstermesi üç esas madde ile ilişkilidir. Bunlar (Şenatalar, 1975, akt.,Torun, 2015: 45):

- Birey kendisini daima iletişimde olduğu bireyin yerine koyarak davranmalıdır. Çünkü yaşanan durumu onun görüşü ile değerlendirmeye almalı ve yaşanan olayları onun tutum ve bakışı ile hissetmelidir.
- Birey empati kurmak için kognitif ve duygusal yaklaşımlarda olmalıdır. Birincil hedef, alıcının ne düşündüğünü idrak etmek için, onun gibi düşünmeye çabalama olmalıdır. Duygusal olarak, alıcının ne yaşadığı, ne düşündüğünü anlamak gereklidir.
- Bireyin sadece kendisini alıcının yerine koyması yetersizdir. Bunu alıcıya hissettirilmesi ve ifade etmesi ile empati kurma yeteneği tamamlanmış olur.

### **1.6.3 Bilgi Aktarma Yeteneği**

İdareciler, iletmek istedikleri mesajı doğru olarak alıcıya iletmekle görevlidir. Bu nedenle gönderdiği her iletiyi tüm ayrıntılarıyla bilmelidir. Yönetici, bilgi aktarımında alıcıya net olmalıdır. Çünkü alıcı, verilmek istenen mesajı yanlış anlayabilir. Bu durum, hem mesajı veren hem de alan tarafın istenen iletişimin sağlanamamasına neden olabilir ve mesaja amacı dışında anlamlar yüklenebilir. Bu nedenle alıcının aklında herhangi bir soru işareti kalmamalıdır. İletilen mesajlar, istenen mesajı iletmelidir. Gerekirse sözlü ifadeler ile mesajın eksiklikleri giderilmelidir. Mesajın yanlış anlaşılması engellenmeli, iletişim istenilen boyutta gerçekleştirilmelidir. Bu arada yöneticiler, çalışanlara kurum misyon ve vizyon hedeflerini en iyi şekilde iletmeli, çalışanlar o doğrultuda yönlendirilmelidir. Burada sorumluluk yöneticininindir. Etkin bir iletişim için, idareci ve çalışan arasındaki iletişimin kuvvetli olması ve var olan bilgi eksikliklerinin giderilmesi, yöneticilerin bilgi aktarım becerisi ile ilgilidir.

Günümüzde koşullar eskisinden daha değişiktir, çalışanlardan yetenekleri dışında yeni davranışlarda bulunmaları beklenir durumdadır. Bunları sağlayan en önemli iki unsur etkin iletişim ve motivasyondur. Bu kapsamda işletmenin amaçları kurumun içi ve dışında herkese belirtilmeli ve benimsetilmelidir. Böylelikle kurum hedefleri kapsamında yüksek bir isteklendirme ile doğru iletişim bütünleştğinde istenen başarı kazanılacaktır.

### **1.6.4 Hitap Etme Yeteneği**

İş hayatında başarıya ulaşmanın en önemli etkenlerinden biri de alıcıya hitap edebilmedir. İş yaşamında bulunan her birey bu kabiliyetini geliştirmelidir. Çünkü hitap etme kabiliyeti yüksek olanlar, hitap ettikleri alıcı karşısında ekstra bir güç elde etmektedir. Günümüz koşullarında rekabet ortamının artması, yöneticilere daha fazla sorumluluk yüklenmesine neden olmaktadır. İş yaşamında kendi kimliklerini ortaya çıkaran kesimler, diğer rakiplerin bir adım önüne geçmektedir. İletişimde sadece etkili konuşmak değil, aynı zamanda alıcıya sunulan imajla da bunun desteklenmesi kurumların başarısını etkilemektedir.

### **1.6.5 Dinleme Yeteneği**

Kurumlar arası iletişimde gönderilen mesajlar, bazen yanlış anlaşılmalara neden olabilir. Bunun sonucunda da, bireyler birçok sorunla karşı karşıya gelebilmektedir. Bunun olmaması için, iletişimde dinleme kabiliyeti ön plana çıkar. İletilmeyen mesajlar, kurum başarısında dşüklge ve bazı zamanlarda belli sorunlara neden olabilmektedir. Bu durum kurum veya yönetici kaynaklı ise çalışandan istenen sonuç elde edilemez. Çünkü alıcıya tam olarak anlatılmak istenen mesajı anlatma fırsatı verilmezse, çalışandan yüksek verimlilik elde edilemez ve çalışanın yöneticiye olan güveni azalır, yaptığı işten zevk almaz.

### **1.6.6 İletišimi Arttırıcı Uygulamaları Kullanabilme Yeteneđi**

Bireyler arası iletişim belirli kurallar kapsamında oluşmaktadır. Bu kuralların arasında bulunan iletişim araçları işletmeler için önem arz eder. Toplum içinde kurulan bilinçli ve düzenli ilişkilerin nasıl kurulduğu iletişimi arttırıcı uygulamalar önemlidir. İletişim araçlar içinde sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim araçları kullanılmaktadır. Kurumlar alıcının kapasitesine göre iletiler göndermektedir. İletinin içeriğine, alıcının yanlış anlamasına, açık ve net olarak iletilmesine dikkat edilmelidir. Belirlenen amaçlara erişmek için kurumun alıcıyla iletişimine uygun bir iletişim ağı kullanılmalıdır (Torun, 2015: 45).

## İKİNCİ BÖLÜM: MOTİVASYON

### 2.1 Motivasyonda Temel Kavramlar

Bireyin, fiziksel, psikolojik ve zihinsel güçlerini, kurum amaç ve hedefleri lehinde yönlendirme düşüncesi, motivasyonu meydana getiren ve önemini gösteren etkenler şeklindedir. Bireyler arası iletişim ve ilişkiyi şekillendiren en önemli etkenlerden biri motivasyondur. Ortaya çıkış hedefleri ne olursa olsun, tüm işletmelerin temel hedefi, çalışanların çabaları, tesis edilme ve varlıklarını sürdürme amaçlarını gerçekleştirmeye yoğunlaştırmaktır. Kurumların amaçları, yapılan işe bakılmaksızın işin yapılması ve devamlılığıdır. İstenen işin yapılması için de, o işi yapan çalışanın yaptığı iş ve çalıştığı yerle ilgili olumlu düşünceleri bulunması, çalışırken istekli çalışması ve işine yeterince emek göstermesi gereklidir. Bu amaçla, gereken isteğin sağlayıcısı da motivasyondur (Kılıç Aksoy, 2016: 34). Motivasyon, insanın belli bir amacı gerçekleştirmesi için kendi isteği ile davranma durumudur. Başka bir ifadeyle, motivasyon, bireyleri beklenen ve istenen şekilde tutum ve davranış göstermelerini motive eden, onları iç ve dış çevrelerinden dolayı oluşan çeşitli güdü ve güdüler topluluğudur.

Yalçın (1991) motivasyonu “insanları belirli durumlarda belirli tutumlara yönlendiren etken” şeklinde ifade ederken, Ataman (2002) “bireyi harekete geçiren ve davranışlarını şekillendiren, bireyin fikir, umut, inanış, istek, gereksinim ve korkularıdır. Bu nedenle beşeri etkinlikler, bireyin istek, inanış, gereksinim ve hatta korkularına göre şekillendirilmektedir.” şeklinde açıklamaktadır. Fındıkcı (2009) motivasyonu, “insanları belli durumlarda belli tutumlara yönlendiren etken” şeklinde belirtmektedir.

Motivasyon amaca yönelik tutumların gerçekleşmesi ve yönetimi ile alakalıdır. Motivasyon, insanın belirli amaçlar kapsamında hareketlendirilmesine yöneliktir ve ihtiyaçların sonucunda ortaya çıkmaktadır. Motivasyon, iş ile ilgili çalışanların tutumlarını ifade etmektedir. Kendisi ile ilgili hususlarda, karar alınmadan önce görüşlerine başvurulması, alt seviye çalışanların kendi fikirlerinin dikkate alındığını görmesini, kendini önemsemesini, başkaları tarafından itibar görmesini ve diğer sosyal gereksinimlerinin giderilmesini sağlar. Bu şekilde çalışanlar işletme amaçlarını gerçekleştirmek için daha çok gayret gösterecek ve iş motivasyonunu artıracaktır (Sümer, 2007: 13).

### 2.1.1 Motivasyon Süreci

Genel olarak, talep, hedef, gereksinim vb. kavramların bulunduğu deyişlerle ifade edilmeye çalışılan motivasyon, fiziki veya ruhsal eksiklik veya gereksinimle başlayan, hedefe yönelik bir tutum veya dürtüyü hareketlendiren, sürdüren bir prosestir (Ülker, 2001: 6). Hareket yönü ile incelenen motivasyon, insanların kabiliyet ve gelişim imkanlarını ortaya çıkarır şekilde, bireysel, sosyal ve iktisadi tercihlerini gidererek, onların harekete geçirmek için isteklendirilmeleridir. Motivasyon, içinde değer, güdü ve gereksinimlerin, gerilim veya beklentilerin bulunduğu bir kavramdır. Motivasyon, insan davranışlarının saptandığı, etkiye uğradığı ve ifade edildiği bir idare sürecidir. Genel olarak motivasyonun temel kavram ve elemanları, gereksinim, beklenti, davranış, amaç ve geri beslemelerden oluşur. Motivasyon, bu kavramların karşılıklı bir şekilde etkileşimlerinden oluşan bir süreçtir.

İnsan davranışları genel olarak bir nedene dayalıdır. Bu nedenler, ihtiyaç, istek, korku, inanç gibi konulardan oluşur. Bütün insanların temel güdü ve ihtiyaçları vardır. İnsan hayatı boyunca gereksinimlerini gidermeyi amaçlar. İhtiyaçlarının bir hedefe dair davranışa dönüşme sürecine, motivasyon süreci denir. “Motivasyon, statik bir durum olmayıp, birbiri ile etkileşim içinde ve birbirlerini izleyen aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu süreç ihtiyaçlarla başlar ve tatmin ile sona erer (Sökmen, 2010: 163).”

Motivasyon sürecinin dört aşamadan oluştuğu söylenebilir (Budak ve Budak, 2010, akt., Kılıç Aksoy, 2016: 37):

1. İhtiyaç: Her insanın gidermeye çalıştığı bazı ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar ortaya çıkarak motivasyon süreci başlar.
2. Uyarılma: İtici bir gücün oluşması için birey uyarılmalıdır. Bu güç, fiziki ve ruhsal isteklenmedir.
3. Davranış: İhtiyaçlarını gidermek için uyarılan birey bir davranışta bulunmaktadır. Davranışta bulunmanın amacı doyumun gerçekleşmesidir. İhtiyaçlarını gerçekleştirmek için uyarılan birey bir davranışta bulunur.
4. Doyum: İhtiyaçlar giderildiğinde doyum gerçekleşir ve motivasyon süreci tamamlanmış olur.

### **2.1.2 Motivasyonun Amacı**

Motivasyonun birincil amacı, verimliliği arttırmaktır. Hem çalışanlar, hem de kurum için değişmeyen tek amaç budur. Bir çalışanın, bir işi beklenenden daha üst seviyede yapabilmesi, karşıdan gelen motivasyonla ilgilidir. Çünkü bir bireyin başarısı ile motivasyon birbirine eşittir. Bireyin, karşıdan olumlu yorumlar alması, kendi fikirlerine değer verildiğini algılaması ile motivasyon oranı artmakta, bununla birlikte iş gücü de artmaktadır. Bu nedenle motive edilmiş çalışan, beklenilenin de üstünde bir başarı gösterebilir.

### **2.2 Motivasyon Etkenleri**

Motivasyonun birincil amacı, çalışanların, istekli, verimli ve etkin çalışmalarının sağlanmasıdır. Bunun için yöneticiler, çalışanlarının motivasyonları için birçok isteklendirici faktör kullanmaktadır. Fakat bu faktörler, her zaman ve her yerde aynı etkide olmayabilir. İlk olarak bir birey için özendirici olan bir araç, başka birisi için aynı şekilde etkili olmayabilir. İsteklendirici faktörlerin verimliliği bireysel değer yargıları, çevre etkeni ve eğitim seviyeleri ile ilgilidir. Bunun yanında, motivasyonda kullanılan faktörlerin verimliliği, sosyal yapı ile de ilgili olabilir. Örnek olarak tüketim toplumdaki bulunan bireyler için iktisadi faktörler ön planda olurken, geleneksel toplumdaki bireyler için, çalışmaya iten güç, daha çok inanç ve psikolojik araçlar ön plandadır (Kırıştı, 2013: 7).

Motivasyonda kullanılan özendirici araçların etkinliği aynı zamanda kurumları idare edenlerin anlayış ve davranışları ile de ilgilidir. Örnek olarak bir kurumda uzun yıllar başarılı bir yönetim sergileyen bir idareci, başka bir kuruma geçtiğinde aynı başarıyı göstermeyebilir. Kurum idarecilerinin başarısı, idare ettikleri kurumda çalışanların, iktisadi, sosyal ve ruhsal yapılarını yakından bilmeleri ve çalışanların çoğu tarafından benimsenen bir politikanın izlenmesi ile ilişkilidir.

Motivasyon ile ilgili küresel olarak kabul edilmiş çeşitli araçlar kabul edilse de, her birey, toplum ve kuruma uygun bir modelin geliştirilmesi mümkün değildir. Genel

olarak kabul edilen isteklendirme araçları ekonomik, psiko - sosyal, örgütsel ve yönetsel olarak üç başlık altında incelenebilir.

### **2.2.1 Ekonomik Etkenler**

İşletmenin kurulma amacı ile çalışanların çalışma nedeni ekonomik nedenler sonucu ortaya çıkmıştır. İşletme gelirlerini artırarak çıkar çevresini genişletmek isterken, çalışan da ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gereken ücreti kazanmayı istemektedir. Gelişmekte olan ülkelerde, işsizlik oranının yüksektir ve iş bulabilme olanakları kısıtlıdır. Çalışan, mevcut işini kaybetmemek açısından, kendi beklentilerini gidermeye gidecektir. Burada motive edici etken olarak ekonomik destek kullanılabilir (Aktürk, 2014: 25). Kurumun var olma nedeni ile çalışanların iş yapma nedeni temelde iktisadi getirilerle ilgilidir. Bu yüzden isteklendirmede iktisadi etkenler diğerlerinden daha etkindir.

Bu etkenler çalışanlar açısından en temel isteklendirme etkenlerindedir. Bunun nedeni çalışanların gereksinimlerini gidermek için çaba gösterdiği işinden karşılık olarak aldığı ücret ile tatmin olmasıdır. Bununla birlikte çalışan motivasyonu kapsamında bu etkenlerin kendi başına yetersiz olduğu bilinmelidir (Aktürk, 2014: 25).

Motivasyonda kullanılan ekonomik araçlardan bazıları şu şekildedir.

#### **2.2.1.1 Ücret Artışı**

Tek olarak ücret, genel olarak kendi kendine etkili bir motivasyon aracı olarak incelenmektedir. Fakat ücret artışının, ne zaman en uygun olarak verimli olacağına bilinmesi ve ücret artışına ne zaman gidileceğinin belirlenmesi, ücretin verilmesinden daha çok önemlidir. İşletmede sunulan ücretteki artışın ilk evrede olumlu olarak karşılanacaktır. Ancak, bu fikrin zamanla geçerli olup olmayacağına bilinmesi veya değerlendirilmesi çok daha önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Örgütlerde çalışanların motivasyonunu sağlayan ekonomik faktörlerden en eski ve sık olarak kullanılanı “ücret”tir. Ücret, çalışanın kuruma girişi ve kurumda kalışının en önemli etkenlerinden biridir. Bilimsel yönetimin öncüsü Taylor; yüksek ücretin çalışanları daha

iyi verimlilik göstermeleri için onları isteklendiren en önemli etkenlerden birisi olduğunu ileri sürmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 211).

Ücret sadece çalışanın iktisadi olarak güçlendirmez, aynı zamanda yüksek ücret bireyin toplum içinde itibarını da artırmaktadır. Bu nedenle ücret artışı, oldukça etkili bir motivasyon aracıdır. Fakat ücret artışının ne zaman ve nerede maksimum başarıya ulaşacağını bilmek ve ücrette yapılacak artışına ne zaman başvurulacağını belirlenmesi, ücretten daha önemlidir. Ücret artışının ilk aşamada olumlu karşılanacağı kesindir. Ancak, ücret artışının geçerliliğinin bilinmesi daha önemlidir.

### **2.2.1.2 Primli Ücret**

Çalışanlara, aldıkları net ücretin yanında, fazla ve başarılı çalışmalarına isteklendirmek için çalışanlara sunulan ek ücret prim olarak ifade edilmektedir. “Farklı şekil ve isimlerle uygulanan primli ücret, işletmelerde karlılığı yükselirken, aynı zamanda çalışanların verimli çalışmaları ödüllendirilir. Uygulanan ve çalışanların motivasyonlarında etkin olan iktisadi isteklendiricilerdendir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 212).”

Bu uygulama, çalışan ve işletmelere göre farklılık gösteren bir sistemdir. Başarım ve çalışma saati kapsamında net ücret alınırken, üretilen veya satılan mal karşılığı yapılan ekstra ödemelere prim denilmektedir. Bu şekilde uygulanan bir uygulama ile çalışanlar daha çok verimli olacaktır. Çünkü sonuçta alınan ücret artacaktır (Aktürk, 2014: 24). Prim uygulaması ile kurumların karlılığı yükselirken, aynı zamanda çalışanların verimli çalışmaları ödüllendirilir.

Uygulanan prim, çalışanları ücret gibi doğrudan etkilemektedir. Ayrıca birçok kaynak için prim, ücretin bir parçası olarak görülmektedir. Bu nedenle uygulanan prim sistemi adaletli bir şekilde olmalıdır. Hak edilen temel ücretin yanında, bireye ödül ve motivasyon amaçlı primlerde kriter başarı olmalıdır. Kişisel ödüllendirme, grup olarak ödüllendirilmeden daha tatmin edicidir. Bu şekilde çalışan daha çok gelir elde etmek için daha çok başarı gösterecektir (Aktürk, 2014: 25).

Prim, etkin bir sistem olduğu kadar, doğru bir uygulamayı da gerektirir. Prim, şirket çalışanın verim ve başarısı dikkate alınarak uygulanmalıdır. Yanlış başarı kriterleri kapsamında uygulanan prim, iş yapmada verim ve isteklendirmeyi olumsuz bir şekilde



etkileyebilir. Prim yardımıyla isteklendirilen üretimin hızı artar fakat sisteme kalite eklenmezse, üretim hızı kaliteyi olumsuz olarak etkiler.

### **2.2.1.3 Kara Katılma**

Kara dahil olma, çalışanları daha randımanlı ve istekli bir şekilde iş yapmaya yönlendirmek amacıyla kullanılan bir motivasyon aracıdır. Kara dahil olma, çalışanların maaş dışında ek bir gelir edinmeleri ile birlikte, nitelikli işgücünün kuruma dahil olmasının veya görevde kalmasının sağlanmasında önemli işlevi vardır. “Kar paylaşımı, çalışan ve idarecilerin başarımlarındaki gelişim ve artan randımanları nedeniyle işletmenin kazandığı kara dahil olmalarıdır. Kar paylaşımında, işletmenin kazandığı karın belli bir bölümü, dönemsel olarak çalışanlara verilmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 212).”

Kurumun belirlenen dönem sonu kazandığı karın bir bölümünü, bu karın elde edilmesinde emek ve katkıda bulunan çalışanlara verilmesi kara katılma uygulamasının temelini oluşturur. Gerekçe ise, üretimde sermayenin olduğu kadar emek etkeninin de önemli olduğudur. Çalışanlara sadece ücret yerine teşvik edici bir araç olan kara katılım eski ve geçerli bir motivasyon etkenidir. Kara katılım, çalışanın başarısı kapsamında kazanılan kardan kendi payını alması, kurumun karına dahil olmasıdır. Günümüzde kara katılıma, idareye dahil olmanın diğer bir yolu olarak bakılmaktadır. Yönetime katılım, endüstriyel veya yönetsel demokrasi anlayışını geliştirirken, kara katılım iktisadi demokrasi yaklaşımına yönelmektedir.

Çalışanların kara dahil olmalarındaki amaçlar şu şekildedir;

- 1) Çalışan ile yönetim veya işletme arasında bir ortaklık hissi oluşturmak.
- 2) Çalışanın güvenlik ihtiyaçlarını gidermek.
- 3) Nitelikli çalışanları kuruma dahil etmek ve kuruma bağlamak.
- 4) Çalışanları üretim giderlerinde tasarrufa gitmeye özendirmek.
- 5) Başarılı çalışmalarını kapsamında çalışanlara mükafat vermek.
- 6) Kurumun ödeme politikasında esnekli oluşturmak.

7) Verimlilik sonuçlarını üretimde bulunanlar arasında daha eşit olarak kurum çalışanlarına paylaşmak (Keskin, 2008: 11).

#### **2.2.1.4 Ödül**

İşletmelerin belirledikleri hedeflere erişmek amacıyla çalışanların hal ve hareketleri ile ilgili memnuniyeti ifade etmek ve farklı ekonomik ve mali ödüller ile ödüllendirme yapabilirler. Burada işletme yönetimi parasal bir ödüllendirme yapabileceği gibi, maddi değeri olan mal veya hizmetler ile de ödüllendirme yoluna gidebilirler (Koç ve Topaloğlu, 2010: 212). Çalışanların ödüllendirilmesi, bir ödül aldıkları veya başarıları nedeniyle takdir edildiklerinde, çabalarını artıracakları beklentisinden kaynaklanmaktadır.

Çalışanı motive etmek ve kuruma daha çok adapte olmaları için, başarılı çalışanlara ekonomik değeri olan ödüller verilebilir. Ödüllendirmede iki amaç vardır. Bunlar, kurum için maddi veya manevi değeri olan çıktıların değerlendirilmesi ve bu durum aracılığıyla çalışanların isteklendirilmeleridir. Ödül, ödüllendirilen çalışanı daha etkin ve başarılı çalışmaya yönlendirir, başka çalışanları da bu yolla motive etmektedir. Kurum içindeki çalışanlar, kurumları için maddi veya manevi bir getiri getirdiklerinde, ekonomik ödüllerle isteklendirilebilmektedir. Burada önemli olan durum, çalışanların hangi durumlarda ödül alacağı ve bunlara hangi ödüllendirmenin yapılacağıın önceden saptanması ve adil bir şekilde dağıtımın yapılmasıdır. Önemli olan çalışanların hangi davranışlarının ödüllendirileceği ve bu davranışlara hangi ödüllerin verileceğinin önceden belirlenmesi ve bu yönde adil bir dağıtımın yapılabilmesidir.

#### **2.2.1.5 Sosyal Yardımlar**

Artık günümüzde, çalışanların zamanının büyük bir kısmı işyerlerinde geçmekte, sahip olduğu ihtiyaçları da gene işyerlerinde gidermektedir. Bu nedenle, çalışanlar gereksinimlerini gidermek için işletmelerine bağımlı bir şekilde olmak zorundadır. Bu duygu yüzünden, kamu kurumları haricinde çalışan bireyler, bazı nedenlerden dolayı endişe duymaktadır. Bu bağımlılığın getirdiği riskler, kamu sektöründen çok özel sektörde çalışanlar için genellikle bir endişe kaynağıdır. Çalışanların bu durumdan

olumsuz olarak etkilenmemesi için ortaya çıkan sosyal güvenlik ve emeklilik, kaza, sağlık, hayat, işsizlik sigortası gibi onlara devamlı gelir sağlayacak olan sosyo - ekonomik korunma uygulamalarını içerir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 213).

Olduğundan daha iyi şekilde ve şartlarda emekli olma olanağı, daha uygun bir sağlık güvencesi, gerekmesi durumunda, herhangi bir sorun çıkarmadan sağlıklı bir şekilde sağlanan izinler, giyecek, yakacak, çocuk yardımı ve diğer kurumlarla karşılaştırıldığında daha elverişli olan bu tür yardımlar, çalışanın mesleğinden memnun olması ve kendisini güvende hissetmesine yardımcı olmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010: 213). Çalışanlara, mevcut çalışma şartlarından daha iyi şartlar ve hayat sunan iktisadi faydalar gibi, sosyo - ekonomik kolaylıkların verilmesi için yardımda bulunulmasının, çalışanların bu durumdan olumlu olarak etkilenmeleri ve motive olmalarının artmasında etkili bir işlevi vardır.

Çalışanlara sağlanacak olan sosyal kolaylıkların amacının belirlenmesi, sosyal kolaylıkların nasıl sağlanacağı ve uygulanışı, yetki ve sorumluluklar, kurumun sorumluluğundadır. Var olan kolaylıkların standart olarak prosedürleşmesi ve uygulanması çalışanlar için önemlidir. Kurum bakımından en mühim sorun, farklı farklı ihtiyaç ve kişilikleri olan çalışanlar açısından, hedeflere yaklaştırıcı, inandırıcı ve isteklendirici sosyal kolaylıkların belirlenerek, çalışanlara sunulmasıdır.

### **2.2.2 Psikolojik Etkenler**

Kurumların, çalışanlarına sosyo - psikolojik gelişim olanakları sunması çalışanın motivasyon durumunu etkileyen başka bir faktördür. Bugün çoğu kurum, çalışanların tek başına iktisadi değil, ayrıca psikososyal araçlarla da motivasyonlarının sağlandıklarının farkındadır. Kurum yöneticileri, kendi idare anlayışları ve kurum politikaları kapsamında çalışanlarının psikososyal yapılarını analiz ederek, psikososyal araçlardan etkili olarak yararlanmaya çalışmalıdır.

İktisadi etkenlerin dışında psikososyal araçlar, çalışanların iktisadi bir yarar edinecekleri araçlara değil, onların psiko - sosyal durumlarına dair yarar sağlayan isteklendirme faktörlerindedir (Şen, 2010: 10).

Motivasyonda kullanılan psikolojik etkenler şu şekildedir.

### **2.2.2.1 Çalışmada Bağımsızlık**

Çalışanların birçoğu aidiyet duygusunu karşılamak veya kişisel gelişim gücünü artırmak için bağımsız olarak iş yapma ve inisiyatif kullanma ihtiyaçlarını önemsemektedir. Fazla baskı, çalışanların bazı sorunlar yaşamalarına neden olmaktadır. Bu amaçla daha fazla yetki ve mesuliyet sağlandığı durumda merkezkaç kurum yapıları önerilebilir.

Çalışan bireyin belirli bir serbestliğe sahip olduğu bir çalışma ortamında çalıştığı ve gelişim gösterdiği durumda, kendisini bir birey, çalışma grubunun bir üyesi, elinden bir şey gelen ve grupta bir değer sahibi olan bir çalışan olduğunu hisseder. Çalışanlarda bu tür duyguların gelişimi yöneticilere bağlıdır (Koç ve Topaloğlu, 2010: 213). Çalışanlar, kurum amaçları kapsamında tanımlanmış vazifeleri yerine getirirken yapacak oldukları işlerde bağımsız olmaları durumunda, motivasyon seviyelerinin artma olasılığı yüksek bir seviyededir (Aktürk, 2014: 31).

### **2.2.2.2 Sosyal Katılma**

Çalışanların kuruma dahil olmalarıyla birlikte çeşitli sosyal gruplara dahil olmaya çalışmaktadırlar. Kurumlarda bireyler arası ilişkilerin uygulandığı birçok informal gruplar bulunmaktadır. Bu gruplar bilinçsiz, plansız bir şekilde kendiliğinden oluşmaktadır. “Kurum içinde çalışanların yakın ilişkiler kuramaması durumunda sosyal güdülenmelerinin azaldığı ve kuruma karşı aidiyet duygusunun azaldığı görülmektedir. Dolayısıyla, kurumlarda sosyal katılma çalışanların güdülenmelerini artırıcı bir etken durumundadır (Koç ve Topaloğlu, 2010: 213).” Çalışanların kurumlarında bir gruba girmesi ve bu gruba iletişimde bulunması sağlanmalıdır.

Araştırmalar (Hawthorne Araştırmaları), bir gruba katılan ve bu gruba olan iletişimden memnun olan çalışmaların iş verimliliğini arttırdığını göstermektedir (Silah, 2005: 13). Çalışana yabancılik hissetmeyeceği bir iş ortamı sunulması durumunda, çalışan çabuk kaynaşacak ve fikirlerini rahat bir şekilde belirtecektir. Böyle bir ortamda çalışan iş yerinde huzur bulacak ve örgüt için verimli olacaktır. Şirket çalışanlarıyla yapılan gezi, yarışma, sosyal etkinlikler gibi faaliyetler, çalışanın güdülenmesini sağlayıcı etkenlerdir (Aktürk, 2014: 31).

### **2.2.2.3 Değer ve Statü**

Statü, bir bireye topluluk içinde diğer bireylerin atfetmiş oldukları değerlerden oluşmaktadır. Statü genellikle saygı ile beraberdir. Gerçek bir statüsü bulunan birey, iş arkadaşlarından saygı da görür (Koç ve Topaloğlu, 2010: 213). Yöneticiler, çalışanların kişiliklerine, yaptıkları iş, öneri, görüş ve düşüncelerine önem vermelidir. Çünkü çalışanlar, idareciler ve grup üyelerinin onları takdir etme, beğenme ve değer vermelerine ihtiyaç duyarlar.

Kişinin çalışmalarına çalışma arkadaşları ve yöneticilerinin önem vermesi, kişinin daha çok güdülenmesini sağlar. Bununla birlikte çalışan iş yerinde yükselme de isteyecektir. Ancak bu yükselme hiyerarşik bir şekilde olmayabilir. İşlevsel bir statü ise, bireye yetersiz gelebilir. Yükselme imkanlarının adaletli bir şekilde belirlenmesi, güdülenmeyi artırıcı etkenler arasındadır (Aktürk, 2014: 31).

### **2.2.2.4 Çevreye Uyum**

Çalışan çalıştığı işyerinin, fiziksel koşullarının yanı sıra psiko – sosyal şartlarına da ayak uydurmak durumundadır. Girmiş olduğu ilk işte, iş arkadaşları, varsa üst ve astlarıyla kısa zamanda tanışmalı, onlarla tanışırken, kendisini tanıtmalıdır. İçine kapanık, kendi dünyası içinde yaşamak isteyen çalışanlar, uzun vadeli olarak hem örgüte hem de kendilerine yararlı olamazlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008 ). Çalışan yeni dahil olduğu iş çevresinin, gerekleri, töre ve çevre şartlarına kısa zaman içinde ayak uydurmalı ve yabancılaşma hissini atmalıdır. Bu durumda yöneticiye önemli bir rol düşmektedir: yönetici, işletmeye yeni katılan veya işletme içi yer değiştiren çalışanlara yardım etmeli, gereken ve yeterli seviyede bilgi vermeli, iş arkadaşları ile uyumlarını sağlamalı ve böylece grubun içine dahil olmasını sağlamalıdır (Acuner, 2010: 13).

### **2.2.2.5 Öneri Sistemi**

Öneri, bir kişi veya grubun bir konu üzerindeki kararı, görüşü veya fikridir. Çalışanların iş ortamı ve genel iş akışındaki sorunlara getirdikleri çözümler ise “öneri sistemleri” olarak tanımlanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Öneri sistemi, kurumdaki demokratik

idareyi gösteren faktörlerden biridir. Kurumda çalışan çalışanlar fikir ve tekliflerini hür bir şekilde ifade edebiliyor ve bunlar kale alınarak işletme için yararlı olanlar uygulanıyorsa, bu iş yerinde iyi bir iletişim süreci başlamış ve böylelikle beraber idare anlayışına başlanmış olur (Koç ve Topaloğlu, 2010: 213).

### **2.2.2.6 Güvence**

Çalıştığı kurumdaki iş güvencesi kadar, psikolojik güvence de çalışan üzerinde etkilidir. Çalışan, idarecilerin kendisine dair olumsuz bir tutum içinde bulunmayacağına inanıyorsa güdülenmesi de yüksek olacaktır. Psikolojik güvence, fiziki güvenceden farklı olarak, duygusal bir güvence çeşididir. Çalışanlar bu güveni hissettikleri bir çalışma ortamında çalıştıklarında, işleri ile daha ilgili olacak ve daha verimli olacaktır. Çalışma şartlarındaki olumlu nitelikler artarken, çalışma şartlarının olumsuz özellikleri bertaraf edilmeli veya asgariye indirilmelidir. Bu tedbirin alınması çalışma ortamında çalışanın kendisine olan güveni artırmakta, onun işine motivasyonunu temin etmektedir (Silah, 2005: 15).

### **2.2.3 Örgütsel ve Yönetmel Etkenler**

Motivasyonda kullanılan örgütsel ve yönetmel etkenler şu şekildedir.

#### **2.2.3.1 İşin Özellikleri**

İşin nasıl olduğu, çalışanların işten tatmin seviyesinin belirlenmesini sağlar. İş ile ilgili, çalışanların iş tatmin seviyesine etkide bulunan iki unsur vardır. “Bunlar çeşitlilik, çalışma yöntem ve aşamalarının denetimidir (Acuner, 2010: 24).” Yapılacak olan işlerde yeteri kadar çeşitliliğinin olması, genellikle çalışan motivasyonunu artırmaktadır. Bu çeşitliliğin az olması durumunda, çalışanlar sıkılmakta ve yorulmaktadır. Çeşitliliğin fazla olması durumunda da çalışanlar, strese girmektedir. Çalışanların işlerinde tanınan özgürlük, motivasyonlarının artmasına neden olmaktadır. Ancak aksi durumda ise, motivasyonun düşmesine ve iş tatminsizliğine neden olur.

### **2.2.3.2 Amaç Birliği**

Kurum ve çalışanın birbirlerinden değişik ve genellikle de çelişkili hedefleri bulunmaktadır. rnek olarak, çalışan kurumdan adaletli ve yeterli bir ücret, iş güvenliği, uygun alışma Şartları, saygı gibi talepleri vardır. Kurum da çalışandan, kurumun vermiş olduğu rollere uygun davranma, çalışma ortaklığı, kurumsal bütünlüğü sağlayan tutum ve davranışlar, srekliлик gibi taleplerde bulunmaktadır. Burada alışan ve kurum hedeflerinin birbiri ile ahenkli bir Şekle getirilerek kurum ve birey hedeflerine erişmelerinin sağlanması önemlidir (Budak ve Budak, 2010: 37).

İş hayatında, kurum ve çalışanlar hedeflerini ortak bir paydada toplayarak, bir balans uyumu sağlamalıdır. Amaç birliği, bireyi çalışırken güdülemektedir. İdare, çalışanını bir bütün olarak tanıyarak, onu kurum hedeflerine uygun bir Şekilde etkilemeyi bilmelidir (Aktürk, 2014: 31). Örneğin, çalışanın bireysel amaçları arasında marka değerini yüksek olan bir işletmede çalışıyor olmak olsun, örgütün hedefleri içinde marka değerini ve sosyal itibarını artırmak varsa, çalışan için tabii bir güdülenme aracı sağlanmış olur (Koç ve Topaloğlu, 2010: 214).

### **2.2.3.3 Yetki ve Sorumluluk Dengesi**

Çalışanların motivasyonunu artıran başka bir etken yetki devridir. “Kurum idarecisi, her konuyla ilgili kendi kendine karar alma ve bütün çalışanları kontrol etme yeteneğini bulunduramaz. Böyle bir durumda, sahip olduğu yetkilerinin bazılarını, bir altına, onlar da gerekmesi durumunda daha alt seviyede çalışanlara devreder (Sabuncuoğlu ve Tz, 2008).”

Kurum çalışanlarına yetki ve mesuliyet verilmesi durumunda bunun güdüleyici etkisi daha da güçlü olacaktır. Bireyler edinecekleri başarının kendisine, başarısızlığı da yine kendisine ait olduğu düşüncesindedir. Yetki devri, idarecinin daha az direkt katılımı ile çok daha iyi neticeler verir (Acuner, 2010: 24).

#### **2.2.3.4 Eğitim ve Yükselme**

Kurumlarda eğitim, çalışanların işlerini etkin olarak yapabilmeleri için gerekli bilgi, yetenek ve tutumların onlara verilmesidir. Bununla birlikte kurumda eğitim, çalışanların işe girdiklerinde getirmiş oldukları bilgi, yetenek ve tutumlar ile, işlerin belirli görev ve sorumluluklarını uygulamak için gereken bilgi, yetenek ve tutumlar arasında olan eksikliklerin giderilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Çalışanlar, eğitimden kazandıkları ek bilgi ve yeteneklerin karşılığı olarak yükselme olanakları da istemektedir. Çünkü çalışanlar, işlerini daha iyi öğrenip tecrübe kazandıkça, çalışmakta oldukları iş monoton bir durum olacak, buldukları mevkilerdeki yetki ve mesuliyetlerini yetersiz bulacaktır. Bu nedenle daha çok yetki ve sorumlulukla çalışmayı isteyeceklerdir. “Eğitim ve yükselme uygulamaları genellikle kurumun motivasyon uygulamaları ile birlikte uygulanmaktadır. Eğitim, idarecinin yararlanabileceği yeni bilgilerin sunumu, tutum ve hareketlerin farklılaştırılması, çalışanlarda tatminin sağlanmasıdır (Kılıç Aksoy, 2016: 37).”

#### **2.3 Motivasyonun Önemi**

Kurum ve bireyler farklı şartlarda farklı tutumlarda bulunmaktadır. Bu tutumların birçok nedeni olabilir. Fiziki, ve sosyal koşullar, yaşamış oldukları psiko - sosyal durumlar, bireyin çevresi ile ilişkisi gibi çoğu koşul ve vaziyetler, birey ve kurumların tutumlarını oluşturmaktadır. Koşullar, bireylerin bazı gereksinimlerinden kaynaklıdır. Örnek olarak bir kurumda çalışana sunulan ortam ve verilen değer gibi faktörler, onun yapacağı işin kalitesini de artırmaktadır. Burada önemli olan nokta motivasyondur. Bireyin motivasyon seviyesi ne kadar yüksekse, karşılaştığı koşulları da o seviyede zorlar. Bu nedenle motivasyona bağlı olarak yapılan her iş sonunda başarı getirir (Torun, 2015: 16).



### 2.3.1 Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi

İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmelerini sağlayan birincil unsur işletme çalışanlarıdır. Dolayısıyla, işletme yöneticileri çalışanlarından en yüksek verimde çalışmalarını isterler. Örgütlerin çalışanlarını motive edebilmesi, çalışanların mesuliyet alabilmesi için, çeşitli niteliklerinin bulunması gerekir. Bu tarzdaki işletmelerin açık ve net bir vizyonu bulunmaktadır. Kurumdaki çalışanların, kurumla ilgili önemli konularda söz sahibi olmamalarına fırsat verilmesi, onların mesuliyet ve çalışma isteklerinde artış neden olur. İşi ile ilgili yetenekler kazanabilir, kimi yeteneklerini ilerletebilir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 10). Bir çalışanın, işletme koşullarından memnun olması durumunda, yapmış olduğu iş ile ilgili verimlilik oranı, işletmenin beklediğinden daha yüksek olabilir. İşletme çalışanına, çalıştığı alanda destek verir, eğitim, seminer gibi etkinliklerde bulunur ve yaptığı işe göre, çalışanına ödül verirse, çalışan işletmeye bir iş yeri gibi bakmaz. Kariyer ve işletmesi için daha çok gayret gösterir be bu durum da hem çalışan hem kurum için olumlu katkılarda bulunur (Torun, 2015: 17).

Çalışanlar, çalışmış oldukları işletmelerde ürün veya hizmet üretimi yapma amacını gerçekleştirmek için çalışmaktadır. Bu amaçlar gerçekleştiği takdirde, kendilerine işletme tarafından bazı sözler verilerek belli hedeflere sevk edilirler. Çalışanlar genellikle ekonomik, sosyal ve psikolojik etkenlerde motive edilmek isterler. Bu bağlamda temel olarak çalışanlar, çalıştıkları süre karşılığında, kendilerine vaat edilen ücreti zamanında almak ve sosyal güvence sahibi olmayı talep ederler.

Sanayileşme ile kentleşme hızlanmış, üretim miktarı ve refah seviyesi artarak, insanlar için bazı gereksinimler ortaya çıkmış, böylelikle toplum tüketim toplumu olmaya başlamıştır. Bununla birlikte, insanlar, daha çok tüketim için daha çok kazanmak ihtiyacını hissetmiştir. Bu nedenle etkin bir motivasyon sistemine olan ihtiyaç artmıştır. Motivasyonda en önemli etken, çalışan tutum ve hareketlerinin ve bunların nedenlerinin bilinmesidir. Her gösterilen davranışın arkasında bir istek, önünde de bir amaç bulunmaktadır. Amaçlara erişmek için bireyin isteklerinin karşılanması gerekir. Bu istekler, bireyin içsel istekleri olabileceği gibi, dışarıdan gelen dışsal istekler de olabilir. Birey, kendi hedeflerine ulaştığı oranda mutludur. Aksi olması durumunda birey amaçlarına ulaşamaması nedeniyle bu durumun verdiği huzursuzluk ve mutsuzluk içindedir. Bu da genellikle bireyi işine karşı isteksiz duruma getirir.

Motivasyonun amacı, çalışanlarda daha fazla bir çalışma isteği meydana getirecek faktörleri bulmak ve bu faktörleri olduğunca karşılamaktır. Başka bir deyişle çalışanlar, çalışma süresince çalışmaya başlarken, istekli bir şekilde işlerine başlamalarını ve çalışmalarını sağlamaktır.

Motivasyon, çalışanların ihtiyaçlarını meydana koymak ve bunlara uygun olan yöntemlerin sağlanması ile oluşmaktadır. Motivasyon bireyin çaba ve faaliyetlerini örgütsel amaçlar kapsamında yönlendirmektir. Bunu yerine getirmek için de bireyin ihtiyaç, istek ve beklentilerini giderebileceği bir ortamın oluşturulması gerekmektedir. Birey istek ve ihtiyaçlarını idarenin kendisine sunmuş olduğu etkenlerle gidererek, çalışma isteğini artırır.

### **2.3.2 Yönetim Açısından Motivasyonun Önemi**

Yönetimin esas hedefi, mevcut kaynakların etkili ve verimli olarak kullanımının sağlanmasıdır. Çünkü işletmelerin kaynakları kısıtlı bir durumdadır. Gelişmekte olan ülkeler için bu gayretlerin başarılı olması, mevcut kaynakların etkin olarak kullanılmalısıyla ilgilidir.

İdareci, isteklendirme ve bireyin gereksinimlerini anlamının, kurumsal amaçların sadece ve sadece çalışanlarla birlikte gerçekleşeceği gerçeği bakımından önemini bilincinde olmalıdır (Alan, 2006: 21). Çalışanın verimliliği ve başarımının artması, çalışanları motive eden faktörlerin araştırılmasını gerektirir. Bu faktörlerden en önemlisi çalışanların ihtiyaçlarını uyaran isteklendirme yapısını ortaya koymaktır. Çünkü, çalışanların örgüt amaçlarına katkıda bulunmaları için motivasyon araçlarının belli bir hale getirilmesi ve motive eden güdülerin ortaya konulması gereklidir. Yöneticinin başarılı olma ihtimali ile motivasyonla ilgili bilgisi arasında birbirine yakın bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışanın, hangi şartlarda, hangi motiv araçlarıyla motive edilebileceği ile ilgili yeteri kadar bilgi sahibi olan yöneticilerin, örgütsel bütünleşme ve çalışma başarımını artırma imkanı daha çoktur. Örgütlerin çalıştırmakta olduğu çalışanlarından, çalışanların da örgütlerinden bazı beklentileri vardır. Yazılı sözleşmelerin yanında, bu tarafların davranışsal bakımdan da birbirlerinden beklentileri bulunur.

Örgütler ekonomik güçleri ile beklentilerini karşılarken, çalışanların da örgütlerinden bazı beklentileri de, kazandıkları ücretin zamanında ve kesintisiz olarak verilmesi, örgütsel aidiyet ve iş güvenliği gibi etkenlerdir. Örgütsel amaçlara ulaşılması, çalışanların bu amaçlara uygun bir şekilde davranmaları ile mümkündür. Çalışanların etkin bir şekilde çalışması, kendilerini iyi olarak gördükleri durum ve şartlarla ilgilidir.

İdareci, hedeflerini gerçekleştirmek için, çalışanlarla işbirliğinde bulunması gerekliliğinin, çalışan ve başarıma olan etki eden faktörlerin anlaşılmasından geçtiğinin farkında olmalıdır. İşletmeler, kişisel farklılıkların farkında olmalı, bütün çalışanları aynı şekilde motive etmeye çalışmalıdır (Aktürk, 2014: 31). İdareci için, her çalışanın benzer motive yöntemleriyle motive edildikleri olduğu düşüncesi hatalı bir yaklaşımdır. Klasik idareciler, çalışanın birçoğunun işlerini sevmediği düşüncesindedir ve çalışanların sadece korku veya ekonomik araçlarla isteklendirileceklerine inanmaktadır. Korku ve ekonomik motivasyon kısa süreli bir motivasyon sağlayabilir. Ancak bu yöntemler uzun vadeli olarak iyi bir yöntem değildir. Modern görüş açısı bakımından çevre, yönetici açısından iyi şekilde tanınmalı ve kullanılmalıdır.

### **2.3.3 Kurum Açısından Motivasyonun Önemi**

Örgütlerde personeli kazandırmak ve başarılı olmak için, öncelikle personeli başarılı olmaya güdülemek şarttır. Zira, başarının temel aracı motivasyondur. Örgüt çalışanlarının, görevinde başarılı ve verimli olabilmesi için, maddi, mali, fiziki ve psikososyal yönden motive edilmeleri gerekmektedir. Motive olan kişi, amaç ve hedeflere ulaşmak ve başarılı olmak için gerekli olan gücü sağlamış olur (Yılmaz ve Eroğlu, 2010).

# **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KAMU KURUMLARINDA İLETİŞİM BECERİLERİ VE ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA: İSKİ ÖRNEĞİ**

## **3.1 Araştırmanın Metodolojisi**

### **3.1.1 Araştırmanın Amacı**

Yoğun bir rekabet ortamında, işletmelerin verimliliği, iş mükemmeliyeti, kalite, verimlilik, karlılık gibi kavramların sıklıkla duyulduğu, hızla değişim gösteren ve karmaşık bir hal alan günümüz çalışma yaşamında, sorumluluk ve önemli bir görev biçiminde kendine ait bir işletmecilik fonksiyonu biçiminde ortaya çıkan yönetim ve iletişim kavramlarına her zamankinden daha çok önem verilmeye başlanmıştır. Özellikle yöneticiler, işletmelerinin ve kendilerinin bireysel hedeflerine kolay olarak ulaşabilmeleri, rekabet ortamında devamlılık ve verimliliklerini artırmak için iletişim ve motivasyona daha çok önem vermek durumundadırlar.

Bu çalışmada kamu kurumlarında iletişim becerilerinin çalışan motivasyonuna olan etkilerini, yöneticilerin iletişim düzeyinin nasıl algılandığı ve çalışanların işyerindeki motivasyon seviyesinin ölçülmesi amaçlanmaktadır.

### **3.1.2 Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Analizi**

Farklı demografik özelliklerin, çalışanların motivasyon ve iletişime olan etkisinin incelendiği bu çalışmada model olarak, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Sosyal bilimlerde genellikle kullanılan tarama araştırmaları, geniş gruplar üzerinde uygulanan, gruptaki bireylerin olgu ve olayla ilgili görüşlerinin, tutumlarının alındığı, olgu ve olayların betimlenmesinin amaçlandığı araştırmalardır. Araştırmacı var olan durumu ayrıntısıyla betimlemeye ve durum hakkında ayrıntılı bilgi sunmaya çalışır (Tanrıöğen, 2014: 59).

İlişkisel tarama araştırmalarının özelliklerinden birincisi, verilerin farklı kaynaklardan toplanması ve araştırılan konu ile ilgili ayrıntılı bilgi sahibi olunması nedeni ile geçerliliği yüksektir. Bir diğer özelliği ise, verilerin çok fazla kişiden elde edilmesidir. Bu özelliklerinin haricinde diğer özellikleri aşağıdaki gibidir (Fowler, 1993, akt., Tanrıöğen, 2014):

İlişkisel tarama araştırmalarında temel amaç, durumlarla ve olaylarla ilgili nicel veriler elde edilmesi ve çeşitli istatistikler üretilmesidir. Veriler, bireylere çeşitli sorular sorularak elde edilir ve bu amaçla anketler veya görüşmeler kullanılır. İlişkisel tarama araştırmalarında çoğunlukla evreni temsil eden bir örneklem üzerinde çalışılır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Torun (2015) tarafından yüksek lisans tezinde kullanılan “Yöneticilerin İletişim Becerileri Ölçeği” ve Yıldırım (2007) tarafından geliştirilen “Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket ile yönetimin çalışanlarla iletişimin çalışan motivasyonuna olan etkilerinin araştırılması amaçlanmış, bu amaçla yönetimin iletişim becerileri ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu araştırmada İSKİ Kadıköy Şube Müdürlüğü’nde çalışan 130 kişiye anket dağıtılmış, 112 kişi ankete katılmıştır. Elde edilen 112 anket içinden 8 anketin yanlış doldurulmasından dolayı geçersiz sayılmış, 104 anket değerlendirilmiştir.

Bu araştırma için hesaplanan Cronbach’s Alpha iç tutarlılık katsayısı Tablo 3.1’e göre, yönetimin iletişim boyutu için kabul edilebilir ( $\alpha$ : 0.73), motivasyon alt boyutu için mükemmel ( $\alpha$ : 0.95) olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 1**  
**Cronbach’s alpha Güvenilirlik Değerleri**

$\alpha \geq .9$	Mükemmel
$.9 > \alpha \geq .8$	İyi
$.8 > \alpha \geq .7$	Kabul edilebilir
$.7 > \alpha \geq .6$	Şüpheli
$.6 > \alpha \geq .5$	Kötü
$.5 > \alpha$	Güvenilmez

Araştırmada değerlendirilen sosyo - demografik değişkenlerin, parametrik testlere olan uygulanabilirliğini ölçmek için bu değişkenler, normallik testi olan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk analizleri ile incelenmiştir.

**Tablo 3.2**  
**Normallik Testi Sonuçları**

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Yaş	,451	104	,064	,375	104	,061
Eğitim durumu	,375	104	,061	,575	104	,073
Gelir durumu	,465	104	,061	,257	104	,075
Görevde çalışma süresi	,451	104	,073	,465	104	,064
Kurumda çalışma süresi	,346	104	,075	,346	104	,075

Çizelgede görüldüğü üzere tüm demografik özelliklerin Sig değerleri 0,05'ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla verilerin normal dağılıma uydukları tespit edilmiştir. Bundan dolayı demografik özelliklerin konu olduğu analizler için parametrik testler tercih edilecektir.

Verilerin istatistiksel analizi SPSS 21.0 istatistik paket programı ile yapılmıştır. Katılımcıların sosyo demografik özellikleri ve mesleki özelliklerine ait kategorik değişkenler için tanımlayıcı istatistiklerden; sayı (n) ve oranlar (%) kullanılmıştır. Ölçek alt boyutlarının puanları ve toplam ölçek puanları için tanımlayıcı istatistiklerden; ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Sosyo-demografik ve mesleki özelliklerin, yönetim - iletişim ilişkisi, motivasyon sorularını içeren gruplarda ölçeklerin puan ortalamalarını karşılaştırmak için parametrik testlerden t testi kullanılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkinin araştırılması için Korelasyon Analizi uygulanmış ve Pearson Korelasyon Katsayısı verilmiştir. Tüm karşılaştırmalar için istatistik önem seviyesi (p) 0.05 düzeyinde tutulmuştur.

### **3.1.3 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın evrenini anketin yapıldığı Ocak - Haziran 2017 tarihleri arasında İSKİ Kadıköy Şube Müdürlüğü'nde çalışan 136 çalışan oluşturmaktadır. Bu araştırmada İSKİ Kadıköy Şube Müdürlüğü'nde çalışan 130 kişiye anket dağıtılmış, 112 kişi ankete

katılmıştır. Elde edilen 112 anket içinden 8 anketin yanlış doldurulmasından dolayı geçersiz sayılmış, 104 anket değerlendirilmiştir. Araştırmanın örnekleme, rastgele örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. “Rastgele örnekleme yöntemi örneklemin tamamen rastlantıya dayalı olarak yapıldığı yöntemdir. Topluluktaki tüm bireylerin örnekleme bulunma şansı vardır. Bu yüzden istatistiksel analiz ve değerlendirme teknikleri uygulanabilir ve genelleme yapılabilmektedir. Sonuçların güvenilirlik ve geçerliliğini arttırmak, istatistiksel analiz tekniklerini uygulamak ve genelleme yapmak için örneklem seçilimi rastgele yapılmalıdır. Rastgele örnekleme yöntemlerinden basit rastgele örnekleme yönteminde tüm birimlerin örnekleme olma şansı eşittir. Basit kura veya kura tabloları ile örneğe girecek birimler seçilir (Daşdemir, 2016).”

Araştırmada, evrenden her bir örneklemin eşit olasılıkla seçildiği varsayılarak basit rastgele örnekleme (simple random sampling) yöntemi ile örneklem seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini, Ocak - Haziran 2017 tarihleri arasında İSKİ Kadıköy Şube Müdürlüğü’nde çalışan 136 çalışan oluşturmaktadır.

### **3.1.4 Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H1: İSKİ çalışanlarının yaşları ile iletişim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: İSKİ çalışanlarının yaşları ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: İSKİ çalışanlarının öğrenim durumları ile iletişim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4: İSKİ çalışanlarının öğrenim durumları ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5: İSKİ çalışanlarının gelir durumları ile iletişim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6: İSKİ çalışanlarının gelir durumları ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7: İSKİ çalışanlarının görevde çalışma süreleri ile iletişim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8: İSKİ çalışanlarının görevde çalışma süreleri ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H9: İSKİ çalışanlarının kurumda çalışma süreleri ile iletişim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10: İSKİ çalışanlarının kurumda çalışma süreleri ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

### 3.2 Demografik Veriler

Bu bölümde katılımcılara ait demografik bulgular analiz edilecektir.

Ankete katılanların yaşına göre oluşturulan frekans durumu aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.3**  
**Ankete Katılanların Yaşa Göre Dağılımı**

Yaş	Frekans (n)	Yüzde (%)
35 altı	55	52,8
35 ve üstü	49	47,2
<b>Toplam</b>	<b>104</b>	<b>100</b>

Yaşa göre dağılımına bakıldığında ankete katılanların %52,8'inin 35 altı, %47,2'sinin 35 ve üstü yaş grubuna ait olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların eğitim durumlarına göre oluşturulan frekans durumu aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.4**  
**Ankete Katılanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı**

Eğitim Durumu	Frekans (n)	Yüzde (%)
İlk ve orta öğretim mezunu	46	44,2
Yükseköğretim mezunu	58	55,8
<b>Toplam</b>	<b>104</b>	<b>100</b>

Eğitim durumuna göre dağılımına bakıldığında ankete katılanların %44,2'sinin ilk veya orta öğretim mezunu, %55,8'inin yükseköğretim mezunu olduğu görülmektedir.



Ankete katılanların gelir durumlarına göre oluşturulan frekans durumu aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.5**  
**Ankete Katılanların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı**

<b>Gelir Durumu</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
2500 altı	45	43,2
2500 ve üstü	59	56,8
<b>Toplam</b>	<b>104</b>	<b>100</b>

Gelir durumuna göre dağılımına bakıldığında ankete katılanların %43,2'sinin 2500 TL altı, %56,8'inin 2500 TL ve üstü gelir grubuna ait olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların görevlerinde çalışma süresine göre oluşturulan frekans durumu aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.6**  
**Ankete Katılanların Görevde Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

<b>Görevde Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
10 yıl altı	66	63,4
10 yıl ve üzeri	38	36,6
<b>Toplam</b>	<b>104</b>	<b>100</b>

Görevde çalışma süresine göre dağılımına bakıldığında ankete katılanların %63,4'ünün 10 yıl altı, %36,6'sının 10 yıl ve üzeri çalıştığı görülmektedir.

Ankete katılanların kurumda çalışma süresine göre oluşturulan frekans durumu aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.7**  
**Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
10 yıl altı	64	61,5
10 yıl ve üzeri	40	38,5
<b>Toplam</b>	<b>104</b>	<b>100</b>

Kurumda çalışma süresine göre dağılımına bakıldığında ankete katılanların %61,5'inin 10 yıl altı, %38,5'inin 10 yıl ve üzeri çalıştığı görülmektedir.

Ankete katılanların vardiya durumuna göre oluşturulan frekans durumu aşağıdaki tabloda verilmiştir.

### 3.3 Bulgular

Bu bölümde, araştırmanın alt problemlerine ait elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### 3.3.1 Yönetim, İletişim ve Motivasyon ile İlgili Bulguları

Bu bölümde İSKİ’de yönetim ile iletişim ve motivasyon ölçeğine yönelik tutum ölçeğine verilen cevaplar çeşitli değişkenlere göre analiz edilecektir.

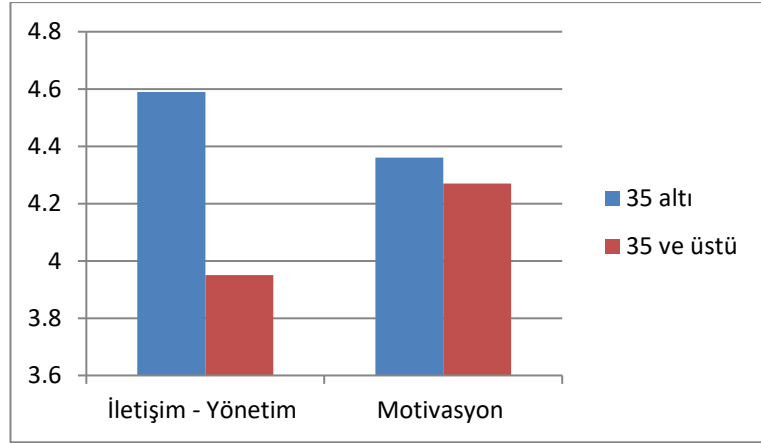
##### 3.3.1.1 Ankete Katılanların Yaş Değişkeni ile İletişim ve Motivasyon Duygusu Arasındaki İlişki

Yaş değişkenine göre katılımcıların iletişim ve motivasyon duygusu hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t - testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 3.8**  
**Yaş Değişkenine Göre t Testi Değerleri**

	Yaş	N	X	S	t	P (p<.05)
İLETİŞİM - YÖNETİM	35 altı	55	4,59	0,64	1,347	,037
	35 ve üstü	49	3,95	0,57	1,347	,037
MOTİVASYON	35 altı	55	4,36	0,61	1,436	,034
	35 ve üstü	49	4,27	0,57	1,436	,034

Yaş, iletişim ve motivasyonu etkileyen önde gelen faktörlerden biridir. Bireyin ait olduğu yaş grubu, onun fikirlerini, davranışlarını, yaşam şeklini etkileyen önemli faktörlerdendir. Genç yaş kategorisinde olan birey, iletişim ve motivasyona yaşının, fikir ve davranışlarının da etkisiyle daha farklı yaklaşırken, yaşı ilerledikçe daha farklı düşünmeye, daha farklı konulara öncelik vermeye başlar. Bu durum onun çalışmada iletişim ve motivasyona bakış açısı ve faktörlerini etkilemektedir.



**Grafik 3.1 Yaş Değişkenine Göre t Testi Değerleri**

Yapılan analiz sonucunda, yaş durumu ile iletişim - yönetim arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. ( $p < 0,05$ ) Buna göre yaş değişkeni ile iletişim ile yönetim durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, İSKİ’de 35 yaş altı grubundaki katılımcıların yönetim - iletişim ilişkisine verdikleri önem artarken, 35 yaş ve üstü grubundaki katılımcıların yönetim - iletişim ilişkisine verdikleri önemin azaldığı görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda, yaş durumu ile motivasyon arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. ( $p < 0,05$ ) Buna göre yaş durumu ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yaş, bireyin motivasyonunu etkileyen faktörlerdendir. Araştırma sonucuna bakıldığında İSKİ’de 35 yaş altı grubundaki katılımcıların motivasyona verdikleri önem artarken, 35 yaş ve üstü yaş grubundaki katılımcıların da motivasyona verdikleri önemin azaldığı görülmektedir.

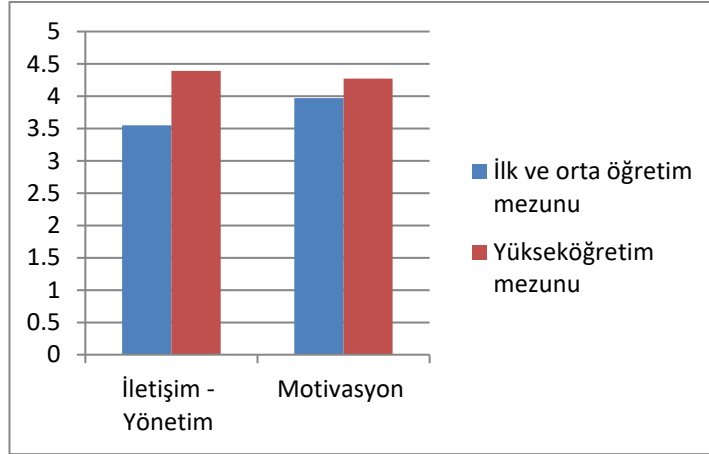
### 3.3.1.2 Ankete Katılanların Eğitim Durumu Değişkeni ile İletişim ve Motivasyon Duygusu Arasındaki İlişki

Eğitim durumu değişkenine göre katılımcıların iletişim ve motivasyon duygusu hakkındaki görüşleri arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t - testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 3.9**  
**Eğitim Durumu Değişkenine Göre t - testi Değerleri**

	Eğitim Durumu	N	X	S	t	P (p<.05)
İLETİŞİM - YÖNETİM	İlk ve orta öğretim mezunu	46	3,55	0,46	1,367	,046
	Yükseköğretim mezunu	58	4,39	0,73	1,367	,046
MOTİVASYON	İlk ve orta öğretim mezunu	46	3,97	0,37	1,516	,037
	Yükseköğretim mezunu	58	4,27	0,51	1,516	,037

Eğitim durumu, bireyin işine olan bakış açısını, iletişim kurma yapısını, motive edilme faktörlerini belirleyen faktörlerdendir. Bireyin işi ile ilgili hedeflerini belirlemesine yardımcı olan eğitim seviyesi, aynı zamanda onun motivasyon seviyesini de etkilemektedir.



**Grafik 3.2 Eğitim Durumu Değişkenine Göre t - testi Değerleri**

Yapılan analiz sonucunda, eğitim durumu ile iletişim - yönetim arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. (p<0,05) Buna göre eğitim durumu ile iletişim ile yönetim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Araştırma sonucuna göre ilk

ve orta öğretim mezunu katılımcıların yönetim - iletişim ilişkisine daha az önem verdiği, yüksek öğretim mezunu katılımcılar için de yönetim - iletişim ilişkisine daha çok önem verildiği görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda, eğitim durumu ile motivasyon arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. ( $p<0,05$ ) Buna göre eğitim durumu ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Araştırma sonucuna göre ilk ve orta öğretim mezunu katılımcıların motivasyona daha az önem verdiği, yüksek öğretim mezunu katılımcıların da motivasyona daha çok önem verildiği görülmektedir.

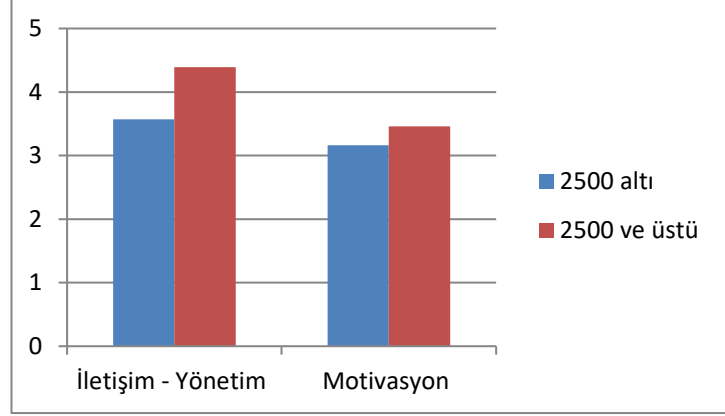
### 3.3.1.3 Ankete Katılanların Gelir Durumu Değişkeni ile İletişim ve Motivasyon Duygusu Arasındaki İlişki

Gelir durumu değişkenine göre katılımcıların iletişim ve motivasyon duygusu hakkındaki görüşleri arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t - testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 3.10**  
**Gelir Durumu Değişkenine Göre t - Testi Değerleri**

	Gelir Durumu	N	X	S	t	P ( $p<.05$ )
İLETİŞİM - YÖNETİM	2500 altı	45	3,57	0,46	1,546	,034
	2500 ve üstü	59	4,39	0,51	1,546	,034
MOTİVASYON	2500 altı	45	3,16	0,46	1,347	,046
	2500 ve üstü	59	3,46	0,73	1,347	,046

Gelir, çalışanın çalışması karşılığında almış olduğu en temel ödül, kuruluşa olan bağlılığı artıran en önemli motivasyon faktörüdür. Ekonomik motivasyon faktörleri içinde yaygınlıkla kullanılan gelir, bireyin işi ile ilgili düşüncelerini etkilemekte, onun motive edilmesine katkıda bulunmaktadır. Çalışanın işe girme nedeni olan gelir, aynı zamanda onun yönetici ve kurumla olan ilişkisini de etkilemektedir.



**Grafik 3.3 Gelir Durumu Değişkenine Göre t - testi Değerleri**

Yapılan analiz sonucunda, gelir durumu ile iletişim - yönetim arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. ( $p < 0,05$ ) Buna göre gelir durumu ile iletişim ile yönetim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. 2500 TL altı gelir grubundaki katılımcıların yönetim - iletişim ilişkisine daha az önem verdikleri, 2500 TL ve üstü gelir grubundaki katılımcıların yönetim - iletişim ilişkisine daha çok önem verdikleri görülmüştür.

Yapılan analiz sonucunda, gelir durumu ile motivasyon arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. ( $p < 0,05$ ) Buna göre gelir durumu ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. 2500 TL altı gelir grubundaki katılımcıların motivasyona daha az önem verdikleri, 2500 TL ve üstü gelir grubundaki katılımcıların motivasyona daha çok önem verdikleri görülmüştür.

#### **3.3.1.4 Ankete Katılanların Görevde Çalışma Süresine Değişkeni ile İletişim ve Motivasyon Duygusu Arasındaki İlişki**

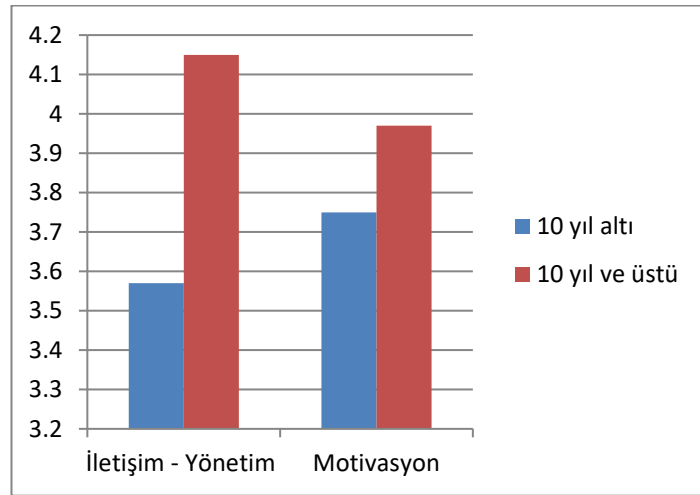
Görevde çalışma değişkenine göre katılımcıların iletişim ve motivasyon duygusu hakkındaki görüşleri arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t - testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 3.11**  
**Görevde Çalışma Süresi Değişkenine Göre t - Testi Değerleri**

	Görevde Çalışma Süresi	N	X	S	t	P (p<.05)
İLETİŞİM - YÖNETİM	10 yıl altı	66	3,57	0,51	1,346	,046
	10 yıl ve üzeri	38	4,15	0,64	1,346	,046
MOTİVASYON	10 yıl altı	66	3,75	0,37	1,456	,037
	10 yıl ve üzeri	38	3,97	0,46	1,456	,037

Yapılan analiz sonucunda, İSKİ’de görevde çalışma süresi ile iletişim - yönetim arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. ( $p<0,05$ ) Buna göre görevde çalışma süresi ile iletişim ile yönetim durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Görevde çalışma süresi 10 yıl ve üstü olan katılımcılar yönetim - iletişim ilişkisine daha fazla önem verirken, görevde çalışma süresi 10 yıl altı olan katılımcıların yönetim - iletişim ilişkisine daha az önem verdiği görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda, görevde çalışma süresi ile motivasyon arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. ( $p<0,05$ ) Buna göre görevde çalışma süresi ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Görevde çalışma süresi 10 yıl ve üstü olan katılımcılar motivasyona daha fazla önem verirken, görevde çalışma süresi 10 yıl altı olan katılımcıların motivasyona daha az önem verdiği görülmektedir.



**Grafik 3.4 Görevde Çalışma Süresi Değişkenine Göre t - Testi Değerleri**

### 3.3.1.5 Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni ile İletişim ve Motivasyon Duygusu Arasındaki İlişki

Kurumda çalışma süresi değişkenine göre katılımcıların iletişim ve motivasyon duygusu hakkındaki görüşleri arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t - testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

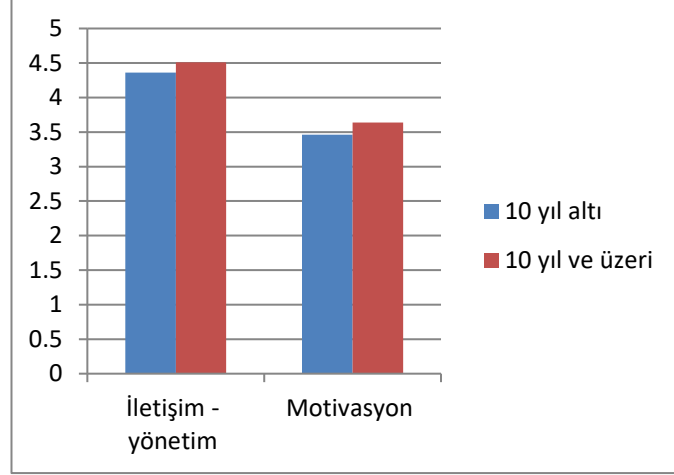
**Tablo 3.12**  
**Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre t - Testi Değerleri**

	Kurumda Çalışma Süresi	N	X	S	t	P (p<.05)
İLETİŞİM - YÖNETİM	10 yıl altı	64	4,36	0,43	1,375	,034
	10 yıl ve üzeri	40	4,51	0,51	1,375	,034
MOTİVASYON	10 yıl altı	64	3,46	0,31	1,555	,046
	10 yıl ve üzeri	40	3,64	0,34	1,555	,046

Yapılan analiz sonucunda, kurumda çalışma süresi ile iletişim - yönetim arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. ( $p<0,05$ ) Buna göre kurumda çalışma süresi ile iletişim ile yönetim durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kurumda çalışma süresi 10 yıl altı olan katılımcıların yönetim - iletişim ilişkisine daha az önem verdiği, kurumda çalışma süresi 10 yıl ve üstü olan katılımcıların yönetim - iletişim ilişkisine daha fazla önem verdiği görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda, kurumda çalışma süresi ile motivasyon arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. ( $p<0,05$ ) Buna göre kurumda çalışma süresi ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kurumda çalışma süresi 10 yıl altı olan katılımcıların motivasyona daha az önem verdiği, kurumda çalışma süresi 10 yıl ve üstü olan katılımcıların motivasyona daha fazla önem verdiği görülmektedir.





**Grafik 3.5 Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre t - Testi Değerleri**

### 3.3.2 Analizlerin Değerlendirilmesi

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen verilerin analiz edildiği çalışmamız anketine katılan sayısı toplam 104 kişidir. Yaş değişkeni bakımından bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğunun 35 altı yaş aralığında olduğu, eğitim durumu bakımından bakıldığında ise çoğunluğunun yükseköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Bu durum katılımcıların büyük çoğunluğunun genç grubunda olduğu ve yükseköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Gelir durumu bakımından bakıldığında büyük çoğunluğun 2500 TL ve üstü gelir grubuna sahip olduğu görülmektedir. Görevde çalışma süresi bakımından bakıldığında büyük çoğunluğunun 10 yıl altı, kurumda çalışma süresi bakımından bakıldığında büyük çoğunluğunun 10 yıl altı olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.13**  
**Analizlerin Değerlendirilmesi**

DEĞİŞKEN	İLETİŞİM - YÖNETİM İLİŞKİSİ	MOTİVASYON İLİŞKİSİ
Yaş	Anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
Eğitim durumu	Anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
Gelir	Anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
Görevde çalışma süresi	Anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
Kurumda çalışma süresi	Anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 3.14**  
**Hipotez Değerlendirmesi**

HİPOTEZ	DURUMU
H1: İSKİ alışanlarının yaşları ile iletişim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	REDDEDİLMEDİ
H2: İSKİ alışanlarının yaşları ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	REDDEDİLMEDİ
H3: İSKİ alışanlarının öğrenim durumları ile iletişim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	REDDEDİLMEDİ
H4: İSKİ alışanlarının öğrenim durumları ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	REDDEDİLMEDİ
H5: İSKİ alışanlarının gelir durumları ile iletişim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	REDDEDİLMEDİ
H6: İSKİ alışanlarının gelir durumları ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	REDDEDİLMEDİ
H7: İSKİ alışanlarının görevde çalışma süreleri ile iletişim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	REDDEDİLMEDİ
H8: İSKİ alışanlarının görevde çalışma süreleri ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	REDDEDİLMEDİ
H9: İSKİ alışanlarının kurumda çalışma süreleri ile iletişim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	REDDEDİLMEDİ
H10: İSKİ alışanlarının kurumda çalışma süreleri ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	REDDEDİLMEDİ

Araştırmada yaş değişkeni ile iletişim arasındaki ilişkinin incelenmiş, yaş değişkeni ile iletişim arasında anlamlı bir farklılık olduğuna ulaşılmıştır. Analize göre 35 yaş ve üstü katılımcılarda iletişime verilen önem daha az olurken, 35 yaş altı katılımcılarda iletişime verilen önem daha fazla olmaktadır.

Bu sonuçlara göre “H1: İSKİ alışanlarının yaşları ile iletişim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

Yaş değişkeni ile motivasyon arasındaki ilişki incelendiğinde, yaş değişkeni ile motivasyon arasında da anlamlı bir farklılık olmadığına ulaşılmıştır. Analize göre 35 yaş altı katılımcılar motivasyona daha fazla önem verirken, 35 yaş ve üstü katılımcılarda motivasyona daha az önem verilmektedir.

Bu sonuçlara göre “H2: İSKİ çalışanlarının yaşları ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

Araştırmada eğitim durumu ile iletişim arasındaki ilişkinin incelenmiş, eğitim durumu ile iletişim arasında anlamlı bir farklılık olduğuna ulaşılmıştır. Analize göre ilk ve orta öğretim mezunu katılımcılar iletişime daha az önem verirken, yüksek öğretim mezunu katılımcılar iletişime daha fazla önem vermektedir.

Bu sonuçlara göre “H3: İSKİ çalışanlarının öğrenim durumları ile iletişim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

Eğitim durumu ile motivasyon arasındaki ilişki incelendiğinde, eğitim durumu ile motivasyon arasında da anlamlı bir farklılık olduğuna ulaşılmıştır. Analize göre ilk ve orta öğretim mezunu katılımcılar motivasyona daha az önem verirken, yüksek öğretim mezunu katılımcılar motivasyona daha fazla önem vermektedir.

Bu sonuçlara göre “H4: İSKİ çalışanlarının öğrenim durumları ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

Araştırmada gelir durumu ile iletişim ve motivasyon ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre gelir durumu ile iletişim arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Araştırmaya göre 2500 TL altı gelir grubundaki katılımcıların iletişime verdiği önem, 2500 TL ve üstü gelir grubundaki katılımcılara göre daha az olduğu görülmektedir.

Buna göre “H5: İSKİ çalışanlarının gelir durumları ile iletişim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

Gelir durumu ile motivasyon arasındaki ilişkiye bakıldığında, gelir durumu ile motivasyon arasında da anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Araştırmaya göre 2500 TL altı gelir grubundaki katılımcıların motivasyona verdiği önem daha az olurken, 2500 TL ve üstü gelir grubundaki katılımcıların motivasyona verdiği önemin daha fazla olduğu görülmektedir.

Buna göre “H6: İSKİ çalışanlarının gelir durumları ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

Araştırmada görevde çalışma süresi ile iletişim arasındaki ilişkinin incelenmiş, görevde çalışma süresi ile iletişim arasında anlamlı bir farklılık olduğuna ulaşılmıştır. Araştırma

sonuçlarına göre görevde 10 yıl altı süre çalışan katılımcılar iletişime daha az önem verirken, 10 yıl ve üstü katılımcıların iletişime daha fazla önem verdiği görülmektedir.

Bu sonuçlara göre “H7: İSKİ çalışanlarının görevde çalışma süreleri ile iletişim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

Görevde çalışma süresi ile motivasyon arasındaki ilişki incelendiğinde, görevde çalışma süresi ile motivasyon arasında da anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre görevde 10 yıl altı süre çalışan katılımcılar motivasyona daha az önem verirken, 10 yıl ve üstü katılımcıların motivasyona daha fazla önem verdiği görülmektedir.

Bu sonuçlara göre “H8: İSKİ çalışanlarının görevde çalışma süreleri ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

Araştırmada kurumda çalışma süresi ile iletişim arasındaki ilişkinin incelenmiş, kurumda çalışma süresi ile iletişim arasında anlamlı bir farklılık olduğuna ulaşılmıştır. Bu ilişkiye göre kurumda çalışma süresi ile iletişim arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre kurumda 10 yıl altı süre çalışan katılımcılar iletişime daha az önem verirken, 10 yıl ve üstü süre çalışan katılımcıların iletişime daha önem verdiği görülmektedir.

Buna göre “H9: İSKİ çalışanlarının kurumda çalışma süreleri ile iletişim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

Araştırmada kurumda çalışma süresi arttıkça motivasyon ilişkisinin de arttığı görülmektedir. Kurumda çalışma süresi ile motivasyon arasındaki ilişki incelendiğinde, kurumda çalışma süresi ile motivasyon arasında da anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre kurumda 10 yıl altı süre çalışan katılımcılar motivasyona daha az önem verirken, 10 yıl ve üstü süre çalışan katılımcıların motivasyona daha önem verdikleri görülmektedir.

Buna göre “H10: İSKİ çalışanlarının kurumda çalışma süreleri ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

## SONUÇ

Çalışmada kamu kurumlarında iletişim becerilerinin çalışan motivasyonuna olan etkileri, yöneticilerin iletişim düzeyinin nasıl algılandığı ve bu durumun çalışanların motivasyon seviyesine olan etkisi ortaya konulmuştur.

Araştırmada İSKİ’de yaş değişkeninin iletişim ve motivasyon düzeyine olan etkisi araştırılmış ve bu değişkenin, her iki durumu da etkilediği görülmüştür. Buna göre 35 yaş altı katılımcılar iletişim ve motivasyona anlamlı bir düzeyde önem verirken, 35 yaş ve üstü katılımcılarda bu ilişkinin düzeyinin azaldığı görülmektedir. Sonuç olarak 35 yaş ve üstü katılımcılarda yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi azalırken, 35 yaş altı katılımcılarda ise tam tersi olarak gerçekleştiği görülmektedir.

Araştırmada ölçülen bir diğer değişken, eğitim durumu değişkenidir. Araştırmada İSKİ’de eğitim durumu değişkeninin iletişim ve motivasyon düzeyine olan etkisi araştırılmış ve bu değişkenin, her iki durumu da etkilediği görülmüştür. Buna göre yüksek öğretim mezunu katılımcılar iletişim ve motivasyona anlamlı bir düzeyde önem verirken, ilk ve orta öğretim mezunu katılımcılarda bu ilişkinin düzeyinin azaldığı görülmektedir. Sonuç olarak yüksek öğretim mezunu katılımcılarda yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi azalırken, ilk ve orta öğretim mezunu katılımcılarda ise tam tersi olarak gerçekleştiği görülmektedir.

Araştırmada İSKİ’de gelir durumu değişkeninin iletişim ve motivasyon düzeyine olan etkisi araştırılmış ve bu değişkenin, her iki durumu da etkilediği görülmüştür. Buna göre 2500 TL ve üstü gelir grubundaki katılımcılar iletişim ve motivasyona anlamlı bir düzeyde önem verirken, 2500 TL altı gelir grubundaki katılımcılarda bu ilişkinin düzeyinin azaldığı görülmektedir. Sonuç olarak 2500 TL ve üstü gelir grubundaki katılımcılarda yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi artarken, 2500 TL altı gelir grubundaki katılımcılarda ise tam tersi olarak gerçekleştiği görülmektedir.

Araştırmada görevde çalışma süresi değişkeninin iletişim ve motivasyon düzeyine olan etkisi araştırılmış ve bu değişkenin, her iki durumu da etkilediği görülmüştür. Buna göre görevde çalışma süresi 10 yıl ve üstü olan katılımcılar iletişim ve motivasyona anlamlı

bir düzeyde önem verirken, görevde çalışma süresi 10 yıl altı olan katılımcılarda bu ilişkinin düzeyinin azaldığı görülmektedir. Sonuç olarak görevde çalışma süresi 10 yıl ve üstü olan katılımcılarda yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi artarken, görevde çalışma süresi 10 yıl altı olan katılımcılarda ise tam tersi olarak gerçekleştiği görülmektedir.

Araştırmada İSKİ’de çalışma süresi değişkeninin iletişim ve motivasyon düzeyine olan etkisi araştırılmış ve bu değişkenin, her iki durumu da etkilediği görülmüştür. Buna göre kurumda çalışma süresi 10 yıl ve üstü olan katılımcılar iletişim ve motivasyona anlamlı bir düzeyde önem verirken, kurumda çalışma süresi 10 yıl altı olan katılımcılarda bu ilişkinin düzeyinin azaldığı görülmektedir. Sonuç olarak kurumda çalışma süresi 10 yıl ve üstü katılımcılarda yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi artarken, kurumda çalışma süresi 10 yıl altı olan katılımcılarda tam tersi olarak gerçekleştiği görülmektedir.

Sonuç olarak İSKİ’de iletişim becerilerinin çalışan motivasyonuna olan etkileri, yöneticilerin iletişim düzeyinin nasıl algılandığı ve bu durumun çalışanların motivasyon seviyesine olan etkisinin araştırıldığı bu çalışmada, iletişim ve motivasyon ilişkisi 5 faktöre göre araştırılmış ve tüm faktörlerin, yöneticilerin iletişim düzeyi ile motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## KAYNAKÇA

- ACUNER, Ş. A. (2010), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Etkileri”, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- AKTÜRK, G. (2014), *Çalışma Hayatında Motivasyon (Körfez Devlet Hastanesi Örneği)*, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ALAN, U. (2006), *Motivasyon Teorileri ve Motivasyonun İş Hayatı Üzerindeki Etkileri*, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ATAMAN, G. (2002), “İşletme Yönetimi”, İstanbul.
- ATAMAN, G. (2009), “İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar-Yeni Yaklaşımlar”, Türkmen Kitabevi.
- AZİZ, A. (2012), “İletişime Giriş”, Hiperlink Yayınları, İstanbul.
- BALÇIK, B. (2004), “İşletme Yönetimi”, Atlas Kitapevi.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAYRAKTAROĞLU, S. (2003), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Sakarya Kitabevi.
- BÖLÜKBAŞI, A. G. ve ÇAKMUR YILDIRTAN, D. (2009), “Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt 27, Sayı 2,
- CÜCELOĞLU, D. (2000), “İnsan ve Davranışı”, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- DAŞDEMİR, İ. (2016), “Bilimsel Araştırma Yöntemleri”, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. LTD. ŞTİ. 1. Baskı.
- DEMİREL, E. T. (2002), *Motivasyon Teorileri, İnönü Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Dönem Ödevi.
- DEMİRTAŞ, M. (2010), “Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği”, *MÜ İİBF Dergisi*, C. 28, S. 1, İstanbul.
- EMRE, C. (2003), “Yönetim Bilimi Yazıları”, İmaj Yayıncılık.

- EREN, E. (2010), “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Yayınları, İstanbul.
- ERTÜRK, M. (2000), “İşletme Biliminin Temel İlkeleri”, İstanbul.
- EVEREN ŞEKER, S. (2014), “Beklenti Teorisi”, *Ybs Ansiklopedisi*, Cilt 1, Sayı 3.
- FINDIKÇI, İ. (2002), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Yayınları, İstanbul.
- FINDIKÇI, İ. (2009), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 7. Baskı, Alfa Yayınları.
- GÖKÇE, O. FİDAN, M. SUMMAK, E. (2001), *Halkla İlişkiler Ders Notları*, Konya
- GÜNENÇ, E. (2014), *NLP (NöroLinguistik Programlama) Eğitiminin Sağlık Yöneticilerinin İletişim Tarzı, Sözsüz İletişim Düzeyi Ve Kişiler Arası İletişim Süreci Üzerindeki Etkileri (Tire Devlet Hastanesinde Bir Uygulama)*, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- GÜNEY, S. (2007), “Yönetim ve Organizasyon”, Nobel Yayın.
- GÜNEY, S. (2011), “Örgütsel Davranış”, Nobel Yayın.
- GÜNEY, S. (2012), “Liderlik”, Nobel Yayın Dağıtım.
- GÜNEY, S. (2013), “Davranış Bilimleri”, Nobel Yayın.
- GÜNEY, S. (2014), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Nobel Yayıncılık.
- GÜRGEN, H. (1997), “Örgütlerde İletişim Kalitesi”, Der Yayınları, İstanbul.
- KANTAR, Y. (2017), *Sağlık İşletmelerinde Görev Yapan Sağlık Personelinin Çalışmalarında Motivasyon ve İletişim; Karaman’da Bir Araştırma*, T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- KAPLAN, M. (2007), *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- KESKİN, B. (2008), *Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.



- KILIÇ, M. (2014), *Sağlık Kurumlarında İletişim: Hasta-Sağlık Personeli İletişimi*, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- KIZILNAL, P. (2017), *Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinin Sunumunda Aile Hekimlerinin İletişim Beceri Düzeylerinin Hekimlerin Tercih Edilebilirliği Üzerindeki Etkisi: Kağıthane İlçesinde Bir Uygulama*, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- KOÇ, M. ve TOPALOĞLU, M. (2010), “Yönetim Bilimi”, Seçkin Yayıncılık.
- KOÇEL, T. (2001), “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayınevi, İstanbul.
- KOÇEL, T. (2003), “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayınevi, İstanbul.
- MAÇİN, E. (2010), *Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri*, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- MISIRLI, İ. (2008), “Genel ve Teknik İletişim”, Detay Yayınları.
- ÖZODAŞIK, M. (2012), “İletişim ve İletişim Sürecinde Halkla İlişkiler”, *Halkla İlişkiler ve İletişim*, (Ed. F.S. Banar), Eskişehir.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. V. (2001), “Örgütsel Psikoloji”, Ezgi Kitabevi.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. V. (2008), “Örgütsel Psikoloji”, Alfa Aktüel Yayın.
- SİLAH, M. (2005), “Endüstride Çalışma Psikolojisi”, Seçkin Yayıncılık.
- SÖKMEN, A. (2010), “Yönetim ve Organizasyon”, Detay Yayıncılık.
- SÜMER, T. K. (2007), *İlköğretim Okullarında Yönetici Davranışlarının Öğretmenler Üzerindeki Etkilerinin Oluşturduğu Stres*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ŞEN, O. (2010), *E-Sertifika Programlarının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Anadolu Üniversitesi Perakendecilik E-Sertifika Programının Motivasyona Etkisi İle İlgili Bir Araştırma*, T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ŞİMŞEK, M. Ş. (2007), “Yönetim ve Organizasyon”, Adım Matbaacılık.
- TANRIÖĞEN, A. (Ed.) (2014) “Bilimsel Araştırma Yöntemleri”, Anı Yayıncılık.

TDK Türkçe Sözlük, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), erişim tarihi: 27.01.2017

TERZİ, Ö. (2009), “Konuşmak Güzeldir”, İstanbul.

TINAZ, P. (2013), “Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar: Motivasyon, İş Tutumları, İş Stresi, İletişim, Mülakat, Performans Değerlendirme, Eğitim, Örgüt İklimi, Örgüt Kültürü, İş Etiği, Mobbing”, Beta Yayıncılık

TORUN, D. (2015), *Yönetim Sürecinde Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama*, T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi

TUTAR, H. (2007), “Kriz ve Stres Yönetimi”, Seçkin Yayıncılık.

TUTAR, H. (2009), “Örgütsel İletişim”, Seçkin Yayıncılık.

TUTAR, H. , YILMAZ, M. K. ve ERDÖNMEZ, C. (2003), “Genel ve Teknik İletişim”, Nobel Yayın Dağıtım.

TUTAR, H. ve YILMAZ, K. (2010), “Genel İletişim – Kavramlar ve Modeller”, Seçkin.

ÜLKER, A. (2001), *Organizasyonlarda Motivasyon ve Bir Uygulama*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi

YALÇIN, S. (1991), “Personel Yönetimi”, İstanbul.

YILDIRIM, S. (2007), *Motivasyon ve çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi

YILDIRIM, V . (2000), “Genel İşletmecilik”, Sakarya.

YILMAZER, A. ve EROĞLU, C. (2010), “Meslek Yüksekokulları İçin Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış”, Detay Yayıncılık.

YÜKSEL, A. H. (2003), “İletişim Kavram ve Tanımı”, Uğur Demiray (Ed.), *Meslek Yüksekokulları İçin Genel İletişim*, Pegem A Yayınları

ZILLIOĞLU, M . (2002 ), “İletişim”, (Ed. H. Gürgen), *İletişim Bilgisi*, Eskişehir

## **EKLER**

### **EK - 1 ANKET FORMU**

Bu anket Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim Anabilim Dalında Yüksek Lisans Programı gereğince “ yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerine etkileri” , amacıyla hazırlanmış olup, araştırma dışında herhangi bir maksatla kullanılmayacaktır. Lütfen her bir soruyu dikkatlice okuyup, seçeneklerden uygun olanı işaretlemek suretiyle cevaplayınız. Araştırmanın sağlığının, vereceğiniz cevapların eksiksiz ve doğru olmasına bağlı olduğunu lütfen unutmayınız.

Anket formlarına isim yazılmaması gerektiğini, formların şahsında gizli kalacağını, sonuçlarının ise sadece akademik bir çalışmada kullanılacağını beyan eder saygılar sunarım.

Değerli zamanınızdan özveride bulunarak araştırmaya yapacağınız önemli katkılardan ve işbirliğinizden dolayı teşekkür ederim.

#### **A) SOSYO – DEMOGRAFİK BİLGİLER**

1) Yaşınız

a) 18-23 b) 24-29 c) 30-35 d) 36-41 e) 42 ve üzeri

2) Eğitim Durumunuz

a) İlköğretim b) Lise c) Ön Lisans d) Lisans e) Lisansüstü

3) Gelir Durumunuz

a) 1400 – 2000 TL b) 2001 - 3000 TL c) 3001 - 4000 TL d) 4001 ve üzeri TL

4) Kaç yıldır bu görevde çalışmaktasınız?

a) 0-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl d) 16- 20 yıl e) 21 yıl ve üzeri

5) Bu kurumda toplam çalışma süreniz?

a) 0-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl d) 16-20 yıl e) 21 yıl ve üzeri

Aşağıdaki ifadelerden düşüncelerinize uygun olanı işaretleyiniz.

Yöneticim;	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1) İletişim konusunda iyi bir liderdir.					
2) İletişim konusunda yeterli düzeyde bilgi ve beceri sahibidir.					
3) Çalışanları idare tarzı profesyoneldir.					
4) Çalışmalarımı takdir eder.					
5) Daha başarılı olmam için beni destekler.					
6) Eleştirilerimi dikkate alır.					
7) İstedğim her zaman ulaşılabiliridir.					
8) Sorun ve önerilerimi kendisiyle çekinmeden paylaşabilirim.					
9) Sorunlarım için çözüm önerilerinde bulunur.					
10) Benle konuşurken vücut dilini ve ses tonunu doğru ayarlar.					
11) Konuşma esnasında sözüm bitene kadar beni içtenlikle dinler.					
12) İhtiyaçlarımı sürekli izler ve göz önünde bulundurur.					
13) Davranışlarımı çok iyi analiz eder.					
14) Arkadaş ve yönetici dengesini çok iyi kurar.					
15) Mutlu ve acılı günlerimi paylaştığını gösteren yazılı ve sözlü iletişim araçlarını kullanır.					
16) Benim için gerekli olan en uygun eğitimi saptar ve eğitime katılmamı sağlar.					
17) Kurum ile ilgili değişikliklerden sürekli haberdar eder.					
18) Kişilere göre farklı motivasyon tekniklerini kullanır.					
19) İş yerinde stresle başa çıkma yöntemlerini çok iyi kullanır.					
20) Mümkün olduğu her fırsatta ödüllendirme yöntemini kullanır.					
21) Performansıma göre ödüllendirme yapar.					
22) Herkese eşit bir şekilde muamele gösterir.					
23) İletişim hususunda yöneticimden çok memnunum.					

## MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

Lütfen, maddelere katılma derecenize karşılık gelecek kutucuklara “X” işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.) Kurumdan aldığım ücret miktarı memnuniyet vericidir.					
2.) Kurumdaki çalışma koşulları memnuniyet vericidir.					
3.) Kurumdaki terfi ve yükselme olanakları memnuniyet vericidir.					
4.) Kurumdaki iş güvencesi memnuniyet vericidir.					
5.) Kurumdaki üstlerce yapılan takdir etme ve yapıcı eleştiriler memnuniyet vericidir.					
6.) Kurumda yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesi memnuniyet vericidir.					
7.) Kurumda kişisel ve mesleki gelişimi sağlayıcı eğitim olanakları memnuniyet vericidir.					
8.) Kurumdaki alınan kararlara katılma memnuniyet vericidir.					
9.) Kurumdaki iletişim sistemi memnuniyet vericidir.					
10.) Kurumda yaptığım işi sevmem memnuniyet vericidir.					
11.) Kurumdaki yönetici-çalışan ilişkisi memnuniyet vericidir.					
12.) Kurumdaki iş arkadaşlarımla ilişkilerim memnuniyet vericidir.					
13.) Kurumdaki kişisel bilgi ve becerimi kullanma durumu memnuniyet vericidir.					
14.) Kurumdaki performans değerlendirme memnuniyet vericidir.					
15.) Kurumdaki ekip çalışması memnuniyet vericidir.					
16.) Kurumdaki iş araçlarının yeterliliği memnuniyet vericidir.					
17.) Kurum tarafından sağlanan sağlık hizmetleri memnuniyet vericidir.					
18.) Kurum tarafından gerçekleştirilen sosyal aktiviteler memnuniyet vericidir.					
19.) Kurum tarafından sosyal hizmetler (öğle yemeği, servis aracı, tatil olanakları ...) memnuniyet vericidir.					
20.) Kurumda uygulanan ödüllendirme sistemi memnuniyet vericidir.					
21.) Kurumdaki disiplin sistemi memnuniyet vericidir.					
22.) Kurumdaki oryantasyon (işe alıştırma) sistemi memnuniyet vericidir.					
23.) Kurumdaki kariyer yönetimi sistemi memnuniyet vericidir.					
24.) Kurumun mesleki gelişimime katkısı memnuniyet vericidir.					
25.) Kurumdaki çalışma saatleri memnuniyet vericidir.					
26.) Kurumda meslektaşlarımla bilgi alış-verişi memnuniyet vericidir.					